

**PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA  
METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE AMCO**

**LEIDY YENY CASTAÑO MONTES  
ANGÉLICA MARÍA GUTIÉRREZ CASTRO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2011**

**PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA  
METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE AMCO**

**LEIDY YENY CASTAÑO MONTES  
ANGÉLICA MARÍA GUTIÉRREZ CASTRO**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Directora  
LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2011**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.1 ESPACIAL	20
2.2 TEMPORAL	20
2.3 TEMÁTICA	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO REFERENCIAL	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Aproximación teórica sobre la competitividad	23
5.1.2 Institucionalización de la competitividad en Colombia.	25
5.1.3 Globalización y Competitividad	29
5.1.4 La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica	32
5.1.5 ¿Qué medir de la competitividad?	35
5.1.5.1 Factores internos a la empresa.	37
5.1.5.2 Factores sectoriales.	37
5.1.5.3 Factores sistémicos	37
5.1.5.4 Factores de desarrollo microeconómico.	37
5.2 MARCO CONCEPTUAL	39
5.2.1 La ventaja competitiva	39
5.2.1.1 Tipos de ventajas competitivas	40
5.2.2 Estrategias competitivas	41
5.2.2.1 Liderazgo en costes.	41

5.2.2.2 Diferenciación.	41
5.2.2.3 Enfoque	41
5.2.3 La rentabilidad de las empresas	42
5.2.4 La rentabilidad obtenida	43
5.2.5 El beneficio disponible.	45
5.2.6 Modelos Gerenciales	47
5.2.6.1 Planificación estratégica	47
5.2.6.2 Calidad total	47
5.2.6.3 KAIZEN (Mejoramiento Continuo)	47
5.2.6.4 Justo a tiempo (Just in Time)	47
5.2.6.5 Reingeniería	47
5.2.6.6 Benchmarking	48
5.2.6.7 Empowerment (Empoderamiento)	48
5.2.6.8 Outsourcing	48
5.2.7 Innovación tecnológica: variable determinante en la competitividad	50
5.2.7.1 Relación Tecnología – Competitividad.	50
5.2.7.2 Importancia del proceso de innovación	51
5.2.7.3 Concepto de innovación tecnológica.	52
5.3 MARCO NORMATIVO	54
5.3.1 Ley 1253 de 2008	54
5.3.2 Código del Comercio.	55
5.3.3 Constitución Política de Colombia.	55
5.3.4 Ley 155 de 1959	56
5.3.5 Ley 67 de 1979.	56
5.3.6 Ley 170 de 1994	57
5.3.7 Decreto 863 de 1988.	57
5.3.8 Decreto 1302 de 1964.	57
5.3.9 Decreto 3466 de 1962.	58
5.3.10 Decreto 2620 de 1993	58
5.3.11 Resolución 19097 del 24 de junio de 2002	58
5.4 MARCO SITUACIONAL	58
5.4.1 Diagnóstico general del sector comercio del AMCO	60
5.4.1.1 Áreas diagnosticadas	60
5.4.1.2 Tipos de orientación	61
6. DISEÑO METODOLÓGICO	63
6.1 TIPO DE ESTUDIO	63
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	63
6.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63

6.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	63
6.5 POBLACIÓN	64
7. IDENTIFICACIÓN DEL TÉRMINO “COMPETITIVIDAD”	65
7.1 SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “COMPETITIVIDAD”	74
8. CARACTERIZACIÓN EMPRESAS COMERCIALES DEL AMCO	76
8.1 VARIABLES ANALIZADAS	76
8.1.1 Información General	76
8.1.1.1 Ubicación. Las empresas logran su competitividad no solamente	76
8.1.1.2 Naturaleza Jurídica.	77
8.1.1.3 Gestión Gerencial.	77
8.1.2 Áreas Funcionales	77
8.1.2.1 Área Comercial	77
8.1.2.2 Área Financiera.	79
8.1.2.3 Área conocimiento (personas).	80
8.1.2.4 Área Tecnología (procesos).	82
8.1.3 Estilo Personal	84
8.1.3.1 Orientación Humanista	84
8.1.3.2 Orientación planificadora y toma de decisiones	86
8.1.3.3 Orientación hacia las normas y reglamentos	87
8.2 GRÁFICOS RESUMEN INFORMACIÓN CONSOLIDADA	88
8.3 SÍNTESIS DE LA CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL DEL AMCO	92
8.4 PROMEDIO DE GESTIÓN POR ÁREAS	99
9. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD PARA UNA EMPRESA COMERCIAL	101
10. MODELOS DE COMPETITIVIDAD	103
10.1 MODELOS A NIVEL NACIONAL	103
10.1.1 Índice Global de Competitividad (IGC).	103
10.1.2 Los Doce Pilares de la Competitividad	104
10.1.2.1 Primer Pilar: Instituciones	105
10.1.2.2 Segundo Pilar: Infraestructura.	106
10.1.2.3 Tercer Pilar: Estabilidad Macroeconómica.	106
10.1.2.4 Cuarto Pilar: Salud y Educación Primaria.	106
10.1.2.5 Quinto Pilar: Educación Superior y Entrenamiento	106
10.1.2.6 Sexto Pilar: Eficiencia del Mercado de Bienes	106

10.1.2.7 Séptimo Pilar: Eficiencia del Mercado Laboral.	107
10.1.2.8 Octavo Pilar: Sofisticación del Mercado Financiero.	107
10.1.2.9 Noveno Pilar: Preparación Tecnológica.	107
10.1.2.10 Décimo Pilar: Tamaño del Mercado	107
10.1.2.11 Onceavo Pilar: Sofisticación Empresarial.	107
10.1.2.12 Doceavo Pilar: Innovación	108
10.1.3 Indicadores y Fuentes de Información.	108
10.2 MODELO DEL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA (IMD)	108
10.3 MODELOS A NIVEL REGIONAL	111
10.3.1 Indicador de Competitividad Regional de la Universidad Autónoma de México (UNAM).	111
10.3.2 Propuesta del Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales (CRECE).	111
10.3.3 Indicadores de Competitividad del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID).	112
10.4 MODELOS A NIVEL EMPRESARIAL	113
10.4.1 Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes.	113
10.4.1.1 Bases del modelo	114
10.4.1.2 Factores y variables	114
10.4.1.3 Clasificación y Ponderación de factores y variables.	118
10.4.1.5 Validación del modelo	121
10.4.2 Mapa de competitividad del BID	121
10.4.3 Modelo de Competitividad Empresarial	124
10.5 ASPECTOS CLAVES DE LOS MODELOS	126
 11. PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL AMCO	 130
11.1 MODELO PROPUESTO	130
11.1.1 Definición de factores y variables	130
11.1.2 Ponderación de los factores.	140
11.1.3 Ponderación de los Indicadores	142
11.1.4 Funcionalidad del Modelo Propuesto	148
11.1.4.1 Determinación y ponderación de preguntas.	148
11.1.4.2 Determinación del nivel de competitividad	161
 12. VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	 162
12.1 EMPRESA A	163
12.1.1 Presentación de la Empresa.	163

12.1.2 Nivel de Competitividad	164
12.1.3 Diagnóstico	166
12.1.3.1 Balance Score Card aplicado a los diferentes factores	166
12.1.3.2 Matriz DOFA	168
12.2 EMPRESA B	174
12.2.1 Presentación de la Empresa	174
12.2.2 Nivel de Competitividad	174
12.2.3 Diagnóstico	176
12.2.3.1 Balance Score Card aplicado a los diferentes factores	176
12.2.3.2 Matriz DOFA	178
12.3 EMPRESA C	184
12.3.1 Presentación de la empresa.	184
12.3.2 Nivel de Competitividad	184
12.3.3 Diagnóstico	186
12.3.3.1 Balance Score Card aplicado a los diferentes factores	186
12.3.3.2 Matriz DOFA	188
CONCLUSIONES	194
RECOMENDACIONES	196
BIBLIOGRAFÍA	197
ANEXOS	200

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sistema Administrativo Nacional de Competitividad.	28
Figura 2. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.	33
Figura 3. Factores que afectan la competitividad.	36
Figura 4. Algunos elementos a medir de la competitividad.	38
Figura 5. Localización de los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.	59
Figura 6. Resultados área comercial de la organización.	88
Figura 7. Resultados área financiera de la organización.	89
Figura 8. Resultados área de conocimiento (personas) en la organización.	89
Figura 9. Resultados área de tecnología (procesos) en la organización.	89
Figura 10. Resultados orientación humanista en el gerente.	90
Figura 11. Resultados orientación planificadora y toma de decisiones de los gerentes.	90
Figura 12. Resultados orientación hacia normas y reglamentos en los gerentes.	91
Figura 13. Niveles de Gestión (Técnica del Semáforo).	92
Figura 14. Factores del modelo Ishikawa.	114
Figura 15. Modelo propuesto por las autoras.	139
Figura 16. Ponderación de Factores.	142
Figura 17. Ponderación indicadores Función Gerencial.	144
Figura 18. Ponderación indicadores Función Administrativa.	144
Figura 19. Ponderación indicadores Función Comercial y Logística.	145
Figura 20. Ponderación indicadores Función Financiera.	145



Figura 21. Ponderación indicadores Talento Humano.	146
Figura 22. Ponderación indicadores Función Tecnológica.	146
Figura 23. Ponderación indicadores Función Ambiental.	147
Figura 24. Ponderación indicadores Factores Externos.	147
Figura 25. .Niveles de gestión de los Factores.	162
Figura 26. Pasos claves para mejorar el nivel de competitividad.	163

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Definiciones del término competitividad.	65
Cuadro 2. Síntesis de la caracterización de las empresas comerciales del AMCO.	93
Cuadro 3. Promedio de gestión por áreas.	100
Cuadro 4. Los Doce Pilares de la Competitividad	104
Cuadro 5. Dimensiones y factores del modelo del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD)	109
Cuadro 6. Distribución de variables por categoría.	113
Cuadro 7. Relación entre factores y variables	115
Cuadro 8. Clasificación y Ponderación de factores y variables.	118
Cuadro 9. Diseño del modelo matemático	119
Cuadro 10. Variables más relevantes y críticas de la competitividad.	121
Cuadro 11. Benchmarking Modelos de Competitividad Existentes Vs. Modelo Nuevo	131
Cuadro 12. Resultados obtenidos en el sondeo.	140
Cuadro 13. Ponderación de variables.	143
Cuadro 14. Recopilación ponderaciones del modelo propuesto.	150
Cuadro 15. Presentación de la Empresa A.	163
Cuadro 16. Nivel de Competitividad Empresa A.	164
Cuadro 17. Gestión de Factores Empresa A.	166
Cuadro 18. Estrategias Empresa A.	173
Cuadro 19. Presentación de la Empresa B.	174
Cuadro 20 . Nivel de Competitividad Empresa B.	174

Cuadro 21. Gestión de Factores Empresa B.	176
Cuadro 22. Estrategias Empresa B.	183
Cuadro 23. Presentación de la empresa C.	184
Cuadro 24. Nivel de Competitividad Empresa C.	184
Cuadro 25. Gestión de Factores Empresa C.	186
Cuadro 26. Estrategias Empresa C.	193

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Sondeo	201
Anexo B. Encuesta Determinación de la Competitividad.	202
Anexo C. Encuesta Determinación de la Competitividad.	208
Anexo D. Encuesta Determinación de la Competitividad.	214

## GLOSARIO

**AMCO:** Área Metropolitana Centro Occidente; región del occidente colombiano que comprende los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

**CALIDAD:** conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

**CLIENTE:** el comprador potencial o real de los productos o servicios.

**COMERCIO:** actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.

**COMPETENCIA:** término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas.

**DISTRIBUCIÓN:** herramienta de la mercadotecnia que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

**EFICACIA:** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

**EFICIENCIA:** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

**ESTRATEGIA:** modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

**GESTIÓN:** implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

**INDICADOR:** medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

**INVESTIGACIÓN:** proceso sistemático (se recogen datos a partir de un plan preestablecido que, una vez interpretados, modificarán o añadirán conocimientos a los ya existentes), organizado (es necesario especificar los detalles relacionados con el estudio) y objetivo (sus conclusiones no se basan en impresiones subjetivas, sino en hechos que se han observado y medido).

**LOGÍSTICA:** proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas y producto terminado desde los proveedores a través de la empresa hasta el cliente y/o el consumidor.

**MERCADO:** contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

**MODELO:** resultado del proceso de generar una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual para analizar, describir, explicar, simular y predecir fenómenos o procesos.

**POSICIONAMIENTO:** lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

**PRECIO:** valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

**RENTABILIDAD:** índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

**SECTOR COMERCIAL:** hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

**VALOR AGREGADO:** característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

**VARIABLE:** conjunto de factores que intervienen en los resultados de algunos hechos. Una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera (siempre dentro de su universo).

**VENTAJA COMPETITIVA:** ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

## RESUMEN

Hoy día se conocen diversos modelos de competitividad, pero todos ellos están enfocados a determinar la misma a nivel nacional, regional y sectorial; no obstante, el sector comercial no ha recibido suficiente atención en términos competitivos; es por ello que se vió la necesidad de plantear un modelo micro que pueda aplicarse como instrumento para medir o identificar la competitividad en las empresas del sector comercial de los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

Para efectos del diseño de la propuesta se hizo indispensable en primer lugar recopilar y estudiar las definiciones del término “competitividad” elaboradas por diferentes autores en el transcurso del tiempo, así mismo se analizaron las características propias de las empresas comerciales del AMCO<sup>1</sup> y posteriormente se estableció una definición de competitividad para este tipo de organizaciones.

En la segunda parte del proyecto se examinaron varios modelos de competitividad creados por estudiosos del tema y se seleccionaron los aspectos en común con las empresas comerciales. Por último, se elaboró el nuevo modelo y se validó en algunas compañías pertenecientes al sector comercial del AMCO.

**Palabras Claves:** Competitividad, sector comercial, AMCO, modelos de competitividad.

---

<sup>1</sup> Área Metropolitana Centro Occidente



## **SUMMARY**

Today, several competitiveness models are known, but all of them are focused on determining such competitiveness on a national, regional and sectorial level. However, the commercial sector hasn't received enough attention on this matter. This is why there was a need to set a micro model that could be applied as an instrument to measure or identify the competitiveness in the commercial sector companies and organizations of the municipalities of Pereira, Dosquebradas and La Virginia.

For the effect of formulating the proposal, it was indispensable to compile and study all the definitions of the term "Competitiveness" by different authors. At the same time the specific characteristics and features of the commercial companies of AMCO were analyzed and finally a new definition for competitiveness for these kinds of organizations was established.

On the second part of the project, several competitiveness models created by experts were examined and the common aspects for the commercial companies were selected. Lastly, the new model was prepared and validated within some of the companies that belong to the commercial sector of the AMCO.

**Key words:** Competitiveness, commercial sector, AMCO, competitiveness models.

## INTRODUCCIÓN

El término competitividad en la actualidad se aplica a una empresa, a un sector económico o a un país. Aunque la idea general de este concepto es similar entre los analíticos del tema, no es tan fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho, Porter (1991) reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. La competitividad a nivel empresa debe ser tomada como el centro del análisis de la competitividad.

Uno de los hechos que más ha dificultado la comprensión del entorno empresarial es la creciente globalización de la economía y de los mercados que lleva a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. En un ambiente de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

Como primera parte del desarrollo del trabajo, se investigaron y se sintetizaron las definiciones del concepto “competitividad”, en todos sus niveles, expuestas por diversos autores desde el año 1980 hasta nuestros días. Posteriormente se analizaron las características de las empresas comerciales del AMCO, tomando como base el estudio realizado por el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira titulado “Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente - AMCO” que se enfoca en los diez subsectores comerciales más representativos. Y así, una vez establecidos los puntos anteriores se definió, por parte de las autoras, el término “competitividad” para una empresa del sector comercial.

En segundo lugar, se seleccionaron y examinaron los modelos de competitividad más representativos a nivel nacional, regional y empresarial y haciendo uso de la técnica “Benchmarking” se eligieron los factores y variables claves que se tomaron en cuenta para la elaboración del nuevo modelo.

El modelo de competitividad propuesto consta de 8 factores (Función Gerencial, Función Administrativa, Función Comercial y Logística, Función Financiera, Talento Humano, Función Tecnológica, Función Ambiental y Factores Externos) y 38 variables o indicadores que al ser medidos en la empresa comercial permiten ubicarla en una escala entre 0 puntos (No competitiva) y 100 puntos (Muy competitiva).

Finalmente se validó el modelo mediante su implementación en algunas empresas comerciales del AMCO, se realizó un diagnóstico empleando la técnica de Balance Score Card y se diseñaron estrategias de mejoramiento a partir de un análisis DOFA.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA**

En la actualidad los empresarios pertenecientes al sector comercial no tienen claridad sobre el término “competitividad” y asocian el mismo a aspectos limitados o poco representativos, como por ejemplo: volumen de ventas, precio, utilidades, entre otros. Otra situación que afecta a este sector es la falta de interés por parte del Estado y sus políticas regionales que se han centrado en el análisis y desarrollo de estrategias competitivas para otros sectores, especialmente el industrial.

Lo anterior implica que las empresas comerciales de nuestro país se enfrentan a los nuevos retos competitivos sin los conocimientos y las pautas necesarias para ingresar y consolidarse en los mercados nacionales y extranjeros.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo miden las empresas del sector comercial del AMCO su nivel o grado de competitividad?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué proyectos regionales apuntan hacia el desarrollo competitivo del sector comercial?
- ¿Qué modelos de competitividad existentes son aplicables a las empresas de este sector en particular?
- ¿Cuáles son las variables que miden la competitividad de las empresas del sector comercial?
- ¿Qué indicadores o métodos eficientes al interior de las organizaciones comerciales permiten determinar el grado de competitividad de las mismas?
- ¿Cuáles ventajas otorga a las empresas comerciales la implementación de una nueva propuesta para identificar el nivel de competitividad?

## **2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 ESPACIAL**

El proceso de investigación se desarrolló en las ciudades que comprenden el AMCO, más precisamente en Pereira, Dosquebradas y La Virginia, ciudades que por su crecimiento y desarrollo comercial ameritan un estudio de este tipo.

### **2.2 TEMPORAL**

El proyecto de investigación tiene una duración aproximada de 8 meses, iniciando en el mes de junio de 2010 y culminando con su presentación en el mes de febrero de 2011.

### **2.3 TEMÁTICA**

Esta investigación desarrolla los temas referentes a la competitividad empresarial, específicamente la del sector comercial. A lo largo del desarrollo del proyecto se abordaron contenidos que guardan una estrecha relación con el tema central: la evolución teórica de la competitividad y su forma de medición a través de diversos autores. También fue determinante la caracterización de las empresas comerciales del AMCO que tuvo lugar gracias al estudio realizado por el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional titulado “Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del AMCO”.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta para determinar la competitividad de las empresas del sector comercial del AMCO.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar qué es la competitividad en términos generales.
- Determinar y analizar las características de las empresas comerciales del AMCO.
- Definir la competitividad para una empresa comercial.
- Estudiar los modelos de competitividad propuestos por diversos autores.
- Seleccionar los aspectos claves de los modelos estudiados que sirvan de referencia para el diseño de la propuesta.
- Realizar una propuesta para identificar la competitividad en las empresas del sector comercial del AMCO.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

En el entorno actual, ser competitivo es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las empresas. Para que una empresa llegue a ser competitiva, requiere de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Es importante establecer que una de las mayores falencias que se evidencia en el estudio de la competitividad empresarial, es en el aspecto metodológico. Los abordajes metodológicos que se han desarrollado son muy pocos y algunas de las herramientas utilizadas comúnmente en los estudios de competitividad empresarial, no han sido concebidas para tal fin. Adicional a esto los modelos que se han diseñado para medir la competitividad tienen un enfoque nacional, pero no se presta la misma atención al sector comercial regional.

Es por esto que mediante esta investigación se pretende obtener mayor conocimiento sobre las empresas comerciales regionales, sus características y ventajas competitivas, para así diseñar un modelo de competitividad unificado que permita medir o identificar la misma en diferentes empresas del sector y hacer comparativos bajo las mismas variables de medición.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Aproximación teórica sobre la competitividad<sup>2</sup>.** El punto de partida para este análisis está enmarcado en la nueva teoría del comercio, según la cual el precio no es el único determinante de ventaja entre un agente económico y otro. Existen diferenciales que se deben tener en cuenta a la hora de medir la ventaja, por ejemplo, la calidad, diversificación, factores de competencia imperfecta (monopolios, carteles, etc.), entre otros. La combinación de estos determinantes será tan fundamental que pueden afectar las relaciones al momento de comerciar internacionalmente.

En un análisis enmarcado por la teoría clásica del comercio la ventaja dependía del diferencial en costos. Para Adam Smith, la ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial. David Ricardo avanza en la teoría, estableciendo costos relativos y no absolutos como determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países. Finalmente, para Heckscher-Ohlin – quienes suponen fronteras tecnológicas entre países, en los cuales existen productos con similares cualidades—, se postula la intensidad (abundancia) de los factores de producción como variable que hace la diferencia en cuanto al establecimiento de la ventaja comparativa.

Los supuestos de los economistas clásicos son muy fuertes para aplicarlos a la “realidad” económica; sin embargo, nadie discute las conclusiones a las que llegan Adam Smith y David Ricardo en tanto las economías se complementen (comercio inter-industrial) y, por ende, haya necesidad de intercambiar. La cuestión es si esto no es una justificación para una pérdida constante en los términos de intercambio, donde los países más desarrollados exportan manufacturas mientras que los menos desarrollados importan materias primas. En la realidad los términos de intercambio se ajustan más a economías sustitutas, en las que existen imperfecciones en el mercado y donde a pesar de ello –contradiciendo el pensamiento clásico– el comercio continúa y, en algunos casos, se incrementa, como se dedujo de la integración europea en 1957, cuando naciones desarrolladas y sustitutas incrementaron su comercio (intra-industrial). Helpman, E. y Krugman, P. (1989) declaran: “en la práctica, sin embargo, cerca de la mitad del comercio mundial consiste de comercio entre países industriales que son relativamente similares en

---

<sup>2</sup> LOMBANA, Jair y ROZAS GUTIÉRREZ Silvia. Marco Analítico de la Competitividad. Fundamentos para el estudio de la Competitividad regional. Revista Pensamiento y Gestión N° 26. Barranquilla: Universidad del Norte. Diciembre de 2008. ISSN 1657-6276. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/499>. p.4

su dotación de factores”. Con estas pruebas surge la necesidad de atenuar los supuestos del modelo clásico respecto a competencia perfecta, rendimientos a escala constantes y ausencia de externalidades.

Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una “teoría de la competitividad”. De hecho, la Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos. Abundan ejemplos clásicos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (p.ej.: Japón con su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido.

Teniendo en cuenta que tanto el comercio inter e intra industrial pueden motivar el crecimiento, podrían unificarse en un único concepto que los abarque; en este punto la competitividad podría surgir como la definición vinculante.

“La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados)... Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces se puede sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales” (Mahmood, 2000, p.45)<sup>3</sup>.

Existe un debate en cuanto a la conveniencia de utilizar la competitividad como campo analítico, pues ya existen en economía conceptos que pueden definir con mayor rigor y consenso los problemas económicos. La competitividad es un concepto que ha causado controversia entre autores de la Nueva Teoría Económica.

Michael Porter, quien en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia: “La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas

---

<sup>3</sup> Ibíd., p.5



macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”.

Antes de poder definir competitividad es necesario determinar el nivel de análisis sobre el cual se va a enmarcar la discusión. El nivel de análisis es el espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro.

En el nivel macro se encuentran los agregados económicos; en este nivel se puede ubicar lo que sería la escuela tradicional, que considera a los países como unidad de análisis, se mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas; y cualitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo.

En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales.

**5.1.2 Institucionalización de la competitividad en Colombia.** En Colombia, durante los últimos 15 años se han realizado esfuerzos aislados por concientizar a los empresarios y a la sociedad civil en general de la importancia de estudiar y realizar acciones para el mejoramiento de la competitividad.

La teoría de Michael Porter ha acompañado por medio del Programa Monitor el proceso de mejoramiento de la competitividad en Colombia<sup>4</sup>. Porter enfatizó que la mejoría de la competitividad de las empresas era necesaria para que el incremento en el desarrollo económico. Esta mejora en la competitividad incrementaría exponencialmente la exposición de Colombia al mercado mundial. Como resultado

---

<sup>4</sup> INFORME MONITOR. Creando la ventaja Competitiva de Colombia. Estudio contratado por el Gobierno Nacional y las Cámaras de Comercio. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín: CCMA, Separata Especial Mayo 1994. p. 1-142. Textos

de esta investigación, Porter entregó, entre otros resultados, diez imperativos estratégicos para Colombia:

- Pensar con un enfoque micro (empresas).
- Desarrollo del centro de innovación.
- Mejorar la demanda local.
- Educación o capacitación en estrategia comercial.
- Formación de nuevas empresas.
- Incentivar las relaciones compradores – oferentes.
- Crear el Consejo de Competitividad (investigación).
- Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios.
- Incentivar los recursos humanos especializados.
- Vender o promocionar la imagen país.

A pesar de la presencia de la competitividad desde 1991 y la existencia de esfuerzos por mejorarla estos han estado aislados y poco cohesionados. En 1991, al crearse el Ministerio de Comercio Exterior, se definen funciones específicas, entre ellas el desarrollo de la Política Nacional de Productividad y Competitividad, como parte del Plan Estratégico Exportador. Este fue el punto de partida para que el Ministerio formara parte de la formulación de políticas de diversificación de la oferta exportable, mejorando su calidad y eficiencia en el proceso producción y con esto la competitividad de la misma.

Porter establece que entre más sofisticada sea la demanda interna mayores son las posibilidades de internacionalizar la producción. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia colombiana, es necesaria la sofisticación de la oferta interna, no solo en pro de la demanda sino para defender y mantenerse en el mercado local, de lo contrario la producción interna sería desplazada por producción más competitiva proveniente del exterior. Todo lo anterior teniendo en cuenta que a partir de 1991, con el establecimiento de la política comercial de apertura económica promovida por el Banco Mundial, se cuenta con un país con fronteras abiertas.

Para cumplir con los objetivos de la Política Nacional de Productividad y Competitividad se construye la Red Colombia Compite, la cual acerca las políticas públicas a las necesidades del sector privado y a los privados entre ellos, mediante la creación de cadenas productivas en diferentes sectores de la producción nacional.

En esta misma línea se crean los convenios de competitividad exportadora, con el fin de lograr la consolidación del compromiso entre los sectores público y privado. Estos convenios son conformados por los delegados de los diferentes eslabones de la cadena productiva para mejorar la competitividad del sector en Colombia vía meso-políticas enfocadas directamente al sector en cuestión.

“En 1996 el Consejo Nacional de Competitividad adoptó la *estrategia nacional de competitividad*, con el objetivo de promover el Sistema Nacional de Innovación. El

Consejo genera una serie de acciones concertadas entre diversos agentes, entre los que se cuentan el Sistema Nacional de Innovación -SNI-, los centros de desarrollo tecnológico -CDT- y los centros regionales de productividad -CDP-, entre otros". (Garay, 2004).

De la misma forma con que se contaba con los convenios de competitividad exportadora también se enfocaron los esfuerzos en la búsqueda de la productividad micro, como con la consolidación del Centro Nacional de Productividad para una adecuada y oportuna articulación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología<sup>5</sup>.

En 1999, mediante el Decreto 2553, el Ministerio de Comercio Exterior asume las funciones del Consejo Nacional de Competitividad mediante la Comisión Mixta de Comercio Exterior cuya Secretaría era coordinada desde el Ministerio.

Al final de la década de los noventa, con el Plan Nacional de Productividad y Competitividad, nacen en Colombia las cadenas productivas y de esta forma los productores colombianos inician su aprendizaje para el trabajo en *clusters*, descubriendo las ventajas que obtienen al trabajar de esta forma.

En el año 2000, con el inicio del programa "Colombia Compite", se ejecutan diferentes proyectos sectoriales con el fin de cohesionar el trabajo de competitividad; adicionalmente, se hace un esfuerzo por descentralizar la metodología llevando el trabajo a las regiones, a través de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior - CARCES.

Todos estos esfuerzos gubernamentales han generado un avance en Colombia en los temas relacionados con la competitividad. Adicionalmente, la empresa privada y la academia se vinculan a esta iniciativa, organizando centros de investigación y discusión alrededor del tema.

La Universidad de los Andes (CPC, 2007) invita en 2005 al profesor Porter al seminario de competitividad en el marco del Taller Misión: Competitividad. De allí surgen grandes iniciativas de cohesión nacional, tales como la creación en 2006 del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC), dirigido desde la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad.

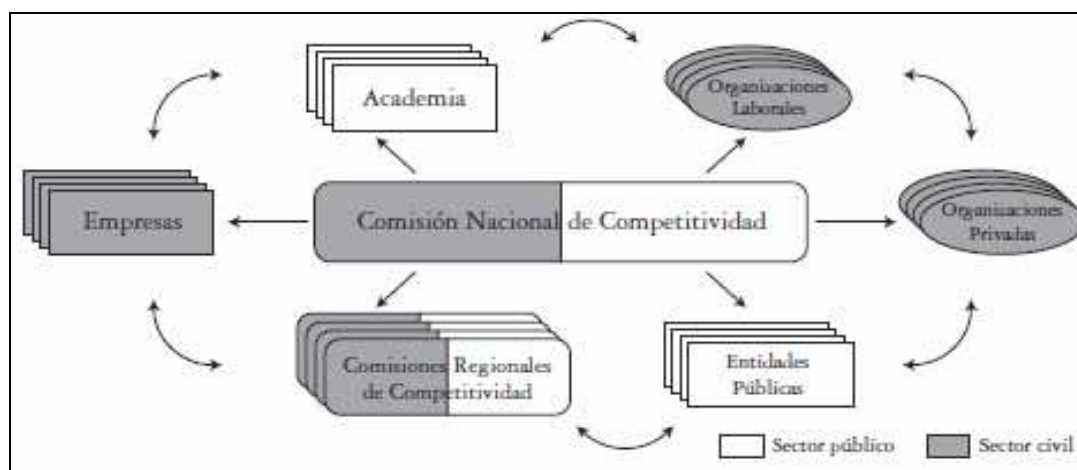
---

<sup>5</sup> Colciencias: En la última década la política científica y tecnológica se ha centrado en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT), con el propósito de desarrollar la capacidad para la generación, transferencia y apropiación del conocimiento. De esta manera, se le ha dado prioridad a tres líneas de acción: a) Articulación y coordinación de los agentes del SNCT; b) Creación de condiciones y capacidades para la generación de conocimiento científico y tecnológico de acuerdo con los estándares internacionales de calidad más exigentes; c) La creación y fortalecimiento del Sistema Nacional de Innovación (SNI), como un soporte al mejoramiento de la competitividad de la economía.

El SNC se genera como el conjunto de todos los actores que afectan la competitividad del país y las reglas de juego entre ellos. Por esto el SNC coordina las actividades relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país tanto en el mercado nacional como en el internacional. Además, el SNC cohesiona a los diferentes actores desde la Comisión Nacional de Competitividad – CNC (2006), siguiendo el esquema en la Figura 1.

Al mismo tiempo, surge la necesidad de organizarse desde el sector privado para poder interactuar en este nuevo sistema. Para ello, se crea en 2006 el Consejo Privado de Competitividad (CPC), conformado como una organización sin ánimo de lucro, en la que forman parte el sector empresarial y la academia, con el fin de profundizar en temas de innovación y productividad. Uno de los objetivos del CPC es difundir la importancia de la competitividad empresarial, creando conciencia tanto en empresarios como en la sociedad civil en general acerca de la importancia de este tema para el desarrollo del país. Así como identificar, iniciar y monitorear programas que promuevan la competitividad y la productividad (CPC, 2006).

Figura 1. Sistema Administrativo Nacional de Competitividad.



Fuente: Comisión Nacional de Competitividad.

De acuerdo con los planes establecidos (Informe Consejo Nacional de Competitividad, 2007), enfocando a todo el país hacia la consecución de mayores niveles de competitividad y productividad, y teniendo en cuenta el ranking establecido por WEF para el 2006 – 2007, se espera que Colombia en los próximos 25 años pase de ser la octava economía a la tercera en términos de competitividad en América Latina<sup>6</sup>. De acuerdo con la teoría de la competitividad del *mainstream*,

<sup>6</sup> Actualmente los países que preceden a Colombia son en su orden: Chile, Puerto Rico, Barbados, México, Panamá, Costa Rica y El Salvador.

una economía más competitiva mejoraría los niveles de inversión y por esta vía la reducción de la pobreza y el desempleo.

Entre las recomendaciones del CPC (Informe Consejo Nacional de Competitividad, 2007), para el mejoramiento de la competitividad se pueden mencionar: el crecimiento en ciencia y tecnología, en infraestructura y logística, en educación, la reducción y optimización de las tasas impositivas a las rentas corporativas y, finalmente, la reducción de la informalidad. Este último por medio del aumento de los beneficios para la formalización.

A nivel nacional la revisión de competitividad sigue profundizándose. Expertos nacionales e internacionales se reunieron por última vez en el marco de Expogestión 2007. En general, existe consenso en la importancia de la innovación tecnológica para incrementar la productividad y por esta vía obtener mayor visibilidad internacional. El profesor Ricardo Hausman (2007) establece, entre otras cosas, la necesidad de contar con políticas públicas específicas por sectores que estimulen el crecimiento (nivel meso en la competitividad sistémica). Michael Porter enfoca su presentación en el papel protagónico que deben tener las regiones en el proceso de creación de *clusters* para generen mayores niveles de eficiencia y productividad en la región, y de manera agregada en la nación.

Las ideas del *mainstream* han predominado en los foros y de hecho las políticas gubernamentales colombianas se han basado enteramente en ellas. En momentos en los que hay que definir estrategias para que las empresas progresen en el ámbito regional, sería pertinente motivar este debate que nunca se ha desarrollado y evaluar conceptos y alternativas metodológicas diferentes para verificar o refutar las utilizadas por el *mainstream*.

**5.1.3 Globalización y Competitividad<sup>7</sup>.** El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad. En efecto, si bien el concepto de competitividad no es nuevo, sí lo son el contexto en el que ésta ocurre y las fuentes que la alimentan. El modelo tradicional basado en las ventajas comparativas, que supone que los países y sus unidades económicas asignan sus recursos a la producción de aquellos bienes o servicios en los que poseen una ventaja sobre otros países, ha sido criticado fuertemente, pues pone énfasis en el análisis estático y considera como

---

<sup>7</sup> SOLLEIRO, José Luis y CASTAÑÓN Rosario. Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. Universidad Autónoma de México. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>

fuentes fundamentales de la competitividad a la dotación de recursos y ventajas naturales, las cuales han perdido su capacidad de generar valor.

Actualmente, se establece un fuerte contraste del modelo tradicional con el nuevo enfoque de las ventajas competitivas, las cuales son creadas dinámicamente por empresarios y gobiernos mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales que buscan optimizar la agregación de valor.

De hecho, actualmente se reconoce que la fuente principal de riqueza en las naciones de la OCDE deriva de la creación de capital intelectual, principalmente a través de la educación y la investigación, muy por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países e, inclusive, de la existencia de capital físico.

A pesar de que hoy se acepta ampliamente la superación del modelo tradicional por el de la ventaja competitiva dinámica, no hay acuerdo sobre una definición de competitividad. Sin embargo, existe un alto nivel de consenso sobre la idea de competitividad como un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar, el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida (Haque, 1991).

Desde el punto de vista de los países, el US Competitiveness Policy Council propuso un concepto de competitividad que se refiere a «la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo» (Competitiveness Policy Council, 1992).

Adoptando un enfoque práctico (Müller, 1992), un buen punto de partida para definir la competitividad es el concepto del Canada's Task Force on Competitiveness in the Agri-food Sector, el cual propone que la competitividad es la «capacidad sostenida para ganar y mantener una participación lucrativa en el mercado». Esta definición coincide con la idea generalizada que asocia la competitividad con la participación en un mercado, pero la califica desde el punto de vista de la industria, al incorporar el objetivo de logro de operaciones lucrativas, lo cual es correcto. Queda claro en esta definición que la competitividad tiene, entonces, que ser entendida como un proceso de relación entre las organizaciones empresariales y los mercados en el que juegan un papel determinante las expresiones diversas que tienen las estructuras de poder, tanto de los gobiernos como de los grupos de interés, las cuales determinan el contexto en el que las empresas compiten.

La compleja red de relaciones entre empresas, grupos industriales e instituciones públicas que actúan dentro de un contexto macroeconómico y político determinado

ha llevado a desarrollar visiones diversas de la competitividad, según se centren en la firma individual, en algún sector económico o en la nación. Sin embargo, actualmente se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas. Por otro lado, también se ha generado un alto nivel de consenso sobre el hecho de que el complejo de políticas públicas y de relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria conforman el ambiente competitivo, lo que Porter (1990) llama el diamante de la ventaja nacional.

De hecho, la OCDE identifica que, en el nuevo entorno competitivo, el comportamiento de la empresa establece los fundamentos microeconómicos de la competitividad, y está determinado por un amplio espectro de conocimientos e informaciones sobre temas asociados al entorno, como las preferencias de los consumidores, sistemas de comunicación, relaciones de producción, mercados, sistemas de distribución, publicidad en diferentes ambientes culturales, etc. (Bradford Jr., 1994). La complejidad de esta información, por consecuencia, demanda de las empresas la definición de nuevas estrategias.

En efecto, en los nuevos sistemas de producción, las fuentes de conocimiento e información clave para una firma rebasan su ámbito interno y se ubican, cada vez más intensamente, en el exterior de la empresa. Por ello, las relaciones entre las empresas se han vuelto más importantes para la competitividad que sus propias relaciones internas.

Para sustentar la nueva estrategia empresarial es importante distinguir entre los elementos de la competitividad sobre los que la firma tiene cierto nivel de control de aquellos sobre los que no lo tiene. El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control:

- Selección de la cartera de productos.
- Selección de tecnología y equipo.
- Organización interna.
- Adquisiciones.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Sistemas de control de calidad.
- Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- Comercialización y distribución.
- Financiamiento y administración de los costos.

La adecuada gestión de estos elementos internos es función de la organización, las capacidades del personal y de los sistemas de la empresa para evaluar y mejorar el desempeño en cada una de estas áreas.

Por otro lado, la competitividad depende también de la calidad de las interacciones que la empresa establece con una serie de factores que incluyen:



- El entorno macroeconómico.
- La eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios.
- La infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte.
- La infraestructura humana, expresada en la cantidad y calidad de los recursos humanos.
- La infraestructura institucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales.

**5.1.4 La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica<sup>8</sup>.** La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, derivado de las nuevas exigencias de los contextos económicos actuales. Sin embargo, no se habla de competitividad de manera reciente, las aproximaciones a dicha temática se generaron en el siglo XVIII a partir de las teorías económicas de comercio internacional, basadas en las ventajas comparativas inicialmente planteadas por Adam Smith y David Ricardo posteriormente otros economistas (Engels y Marx, Shumpeter) y autores de diferentes áreas han introducido aproximaciones más amplias y complejas que llevan consigo conceptos tales como innovación, desarrollo y crecimiento económico, e incorporan desde aspectos solamente económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural. Derivado de lo anterior, surgen diversos conceptos de competitividad basados en cada uno de los enfoques adoptados como referente, estableciendo de esta manera una gran amplitud tanto conceptual como metodológica en dicha temática.

La competitividad es entendida desde cuatro niveles: nivel país, región, industria y empresas. Dichos niveles se pueden clasificar dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados” (Abel, Romo, 2004), como se aprecia en la Figura 2, incluyendo entonces diferentes niveles para su análisis.

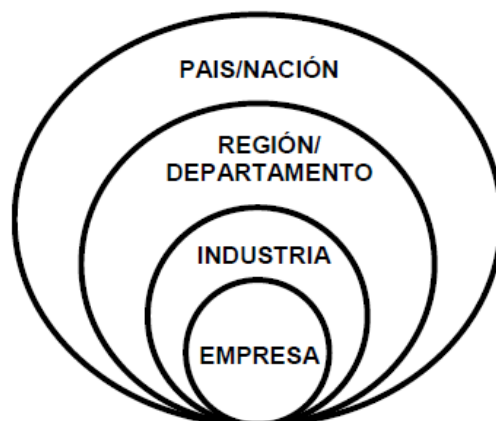
En este mismo sentido, es decir una mirada desde los niveles, se encuentran los planteamientos de la teoría de competitividad sistémica, desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD). Dicho enfoque plantea que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí, condicionando y modelando el desempeño competitivo: nivel macro, nivel meta, nivel meso y nivel micro. (Esser, K., Hillebrand, W, 1996).

---

<sup>8</sup> LÓPEZ LÓPEZ, Paula Andrea y GUERRERO ARANGUREN. Gina Marcela. La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica Junio de 2008.. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en: <http://www.ulibertadores.edu.co/index.php?idcategoria=2349#>



Figura 2. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.



Fuente: Abel y Romo (2004)

En el nivel macro se encuentran propiamente las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas. En el nivel meso se localizan todas las políticas de apoyo específico que fomentan la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

En el nivel meta se ubican las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política, entre otras. Por último, en el nivel micro se coloca la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra (Esser, K., Hillebrand, W, 1996).

Al darle una revisión a la competitividad desde la perspectiva de niveles o anillos concéntricos, permite entender que cada uno de los niveles tiene un efecto directo en el desempeño del otro. Es decir, la competitividad de la empresa se ve afectada por las condiciones que imperan a nivel de la industria y de la región, de igual manera la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional.

Lo anterior conduce a establecer que al realizar un estudio sobre competitividad, es imperativo tener en cuenta la interacción de los niveles que la conforman, pero de igual manera determinar a que nivel se hace la investigación, dado que cada uno de ellos ha sido abordado tanto desde la perspectiva teórico-conceptual como desde la metodológica de manera diferente. Inclusive al revisar las investigaciones que se han realizado sobre el tema, se encuentra que las enfocadas a la competitividad del país, las regiones y las industrias son las más frecuentes y pocas son las aproximaciones que se han desarrollado a nivel empresarial.

## **Competitividad empresarial**

Como lo plantean Michael Porter (1990) y Paul Krugman: “las que compiten no son las naciones sino las empresas”, a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este. Por lo tanto la base de la competitividad se encuentra en la empresa.

La competitividad empresarial presenta un sinnúmero de definiciones. La complejidad del concepto ha impedido que se pueda llegar a una definición consensuada, además que permita identificar cuáles son los componentes que la conforman y como debe medirse.

Inicialmente el concepto de competitividad empresarial se relacionó con productividad derivado particularmente, de los postulados de Porter (1990) quien establece que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”.

En los contextos actuales, la concepción solamente desde la productividad, presenta una mirada estrecha, por tanto, el concepto se ha ampliado y hoy involucra elementos que van más allá de que la empresa sea productiva, inclusive conceptos como innovación y calidad tomar mayor relevancia al momento de hablar de una empresa competitiva.

Entre las definiciones que se han planteado se pueden señalar las siguientes: Alic, (1987), la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”.

Haguenauer (1989) concibe la competitividad como la capacidad de una empresa (o industria) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

El European Management Forum (1980) define la competitividad de la empresa como una medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado"(citado por Chesnais, 1981, p.10).

Valero (2004) considera que una empresa es competitiva si, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar

con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios.

Y finalmente según los planteamientos de Malaver (1999), la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.

Como se puede ver en las definiciones anteriores existen diversas acepciones del término, lo que ha conducido a la dificultad de su medición e incluso al desarrollo de políticas públicas en el logro de la competitividad que logren convergen los intereses de todos los actores.

**5.1.5 ¿Qué medir de la competitividad?**<sup>9</sup> La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

El IICA sugiere un marco metodológico de la competitividad, que ofrece un cuadro de referencia analítico para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones de los agentes públicos y privados. El cuadro organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables (Figura 3).

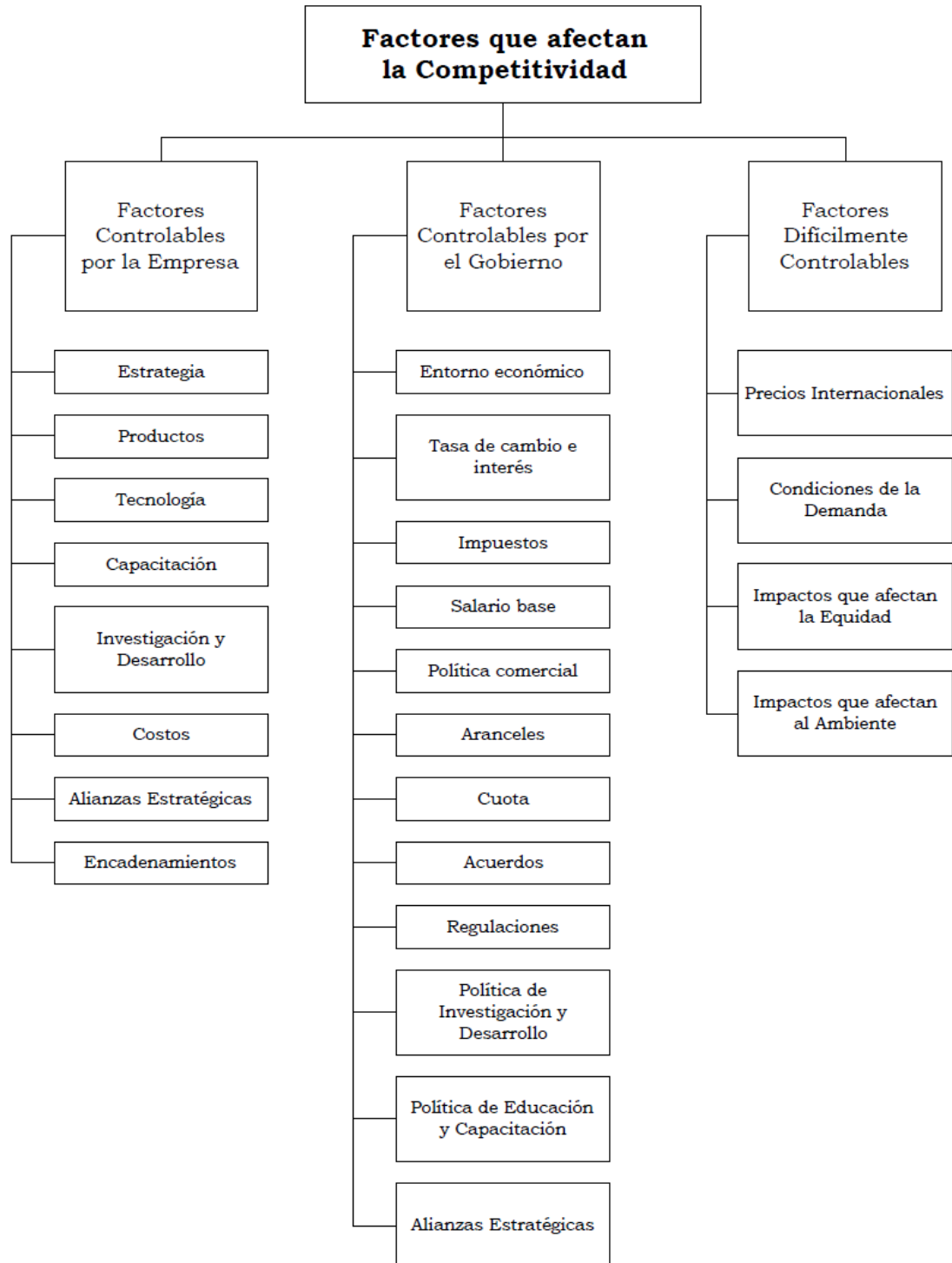
“El modo como un producto o un insumo determinado o las condiciones de la demanda se relacionan con la estrategia de las empresas, la tasa de interés y la tasa de cambio, por ejemplo, es una cuestión de análisis. Las categorías analíticas que explican estas relaciones proveen las teorías económicas, sociológicas y políticas. Esto permite evaluar la competitividad”.

Por otro lado, la FAO estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (Figura 4).

---

<sup>9</sup> ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en: [http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/Ct\\_14.pdf](http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/Ct_14.pdf)

Figura 3. Factores que afectan la competitividad.



Fuente: Muller, IICA (Jaffé)

**5.1.5.1 Factores internos a la empresa.** Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

**5.1.5.2 Factores sectoriales.** Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- Mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- La promoción de la competencia.

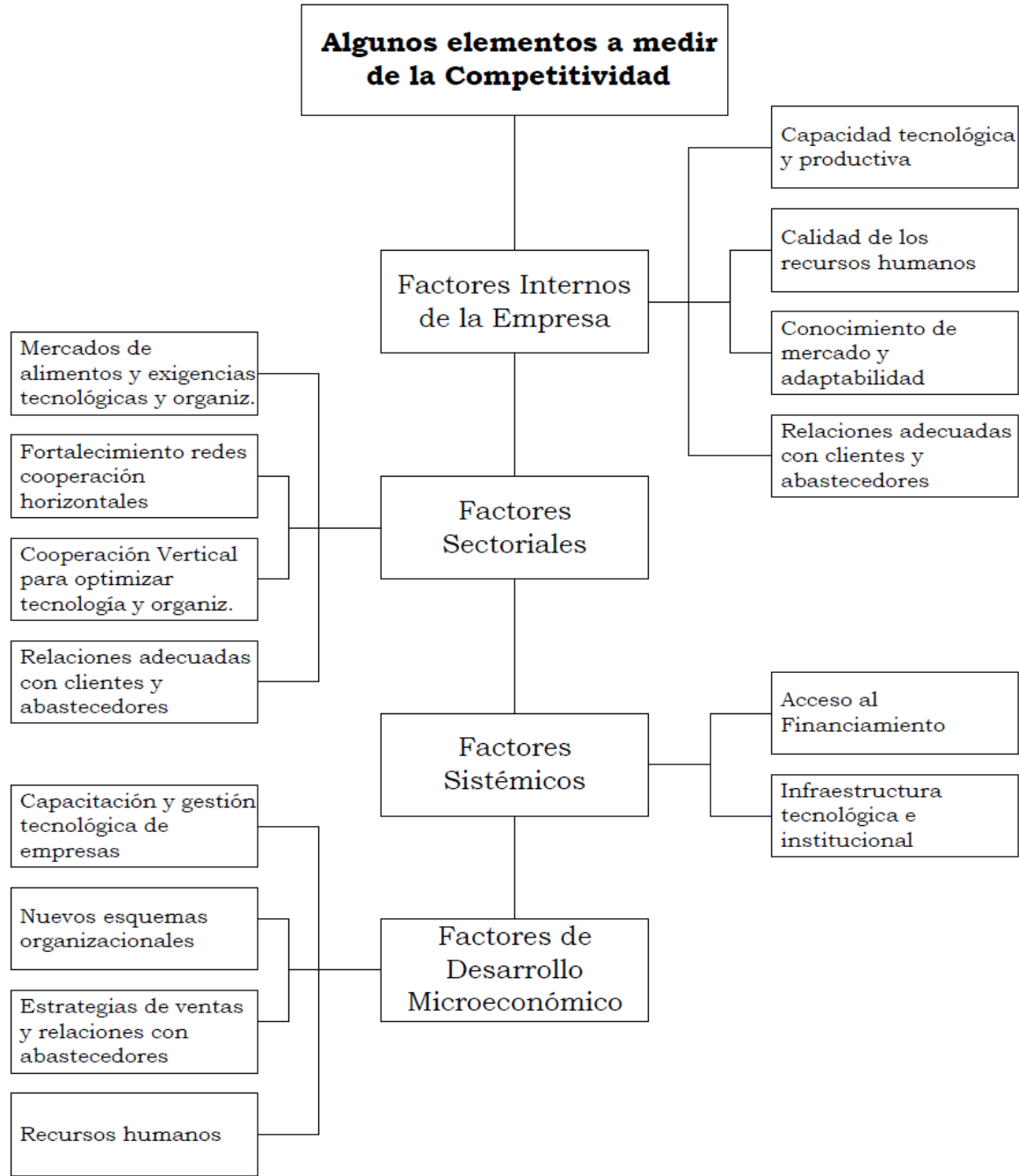
**5.1.5.3 Factores sistémicos.** Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- Acceso al financiamiento
- La infraestructura tecnológica e institucional

**5.1.5.4 Factores de desarrollo microeconómico.** A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas.
- Los nuevos esquemas organizacionales.
- Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores.
- Recursos humanos.

Figura 4. Algunos elementos a medir de la competitividad.



Fuente: FAO, 1997.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

En el mundo contemporáneo son muchos y diversos los conceptos que guardan relación con el fenómeno de la competitividad y su medición. Entre los términos más relevantes para el proyecto de investigación: “Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO” se tienen: Ventaja Competitiva, Rentabilidad, Modelos Gerenciales, Innovación Tecnológica; aspectos que empiezan a describirse en detalle a continuación.

**5.2.1 La ventaja competitiva**<sup>10</sup>. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, debe ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Así mismo, la ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios superiores. La imitación es el mayor enemigo de la ventaja, ya que le hace perder su rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.

A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados. El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos o de la prestación de los servicios y los

---

<sup>10</sup> Estrategia empresarial diseño organizativo: la ventaja competitiva. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en: <http://elergonomista.com/3ab12.htm>. Elergonomista.com, recursos sobre Seguridad y Salud Laboral en internet

costes en los que la empresa incurre para poder elaborar y distribuir dichos productos o para la propia prestación del servicio.

Por rentabilidad se entiende el cociente entre este beneficio y los medios empleados para su obtención, es decir, las instalaciones, los locales, fábricas, etc. La rentabilidad mide, en cierto modo, la relación existente entre las ganancias y el tamaño de la empresa. Se debe señalar que se está hablando de un beneficio o rentabilidad extraordinaria, que va más allá de la remuneración de la propia actividad de gestionar y administrar la empresa, es decir, la ventaja competitiva pretende generar un beneficio superior al normal.

**5.2.1.1 Tipos de ventajas competitivas.** Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes. Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva:

**a) La ventaja en coste:** la ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata.

**b) Ventaja en diferenciación:** la ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.

Por ejemplo, sólo una televisión puede ofrecer el canal Disney o determinados partidos de la liga de fútbol. En este sentido, todo aquel que quiera ver estos canales no tendrá más alternativa que abonarse a la televisión que lo ofrece en exclusiva. De este modo, esta empresa puede cobrar un sobre-precio, ya que habrá



clientes que estén dispuestos a pagar algo más por ver estos programas.

Este sobre-precio le permite a la empresa alcanzar unos rendimientos superiores. A diferencia de la ventaja en costes, las ventajas en diferenciación pueden perseguirla todas las empresas del sector, ya que hay numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios que una empresa ofrece. La cuestión está en encontrar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes y cual es más.

**5.2.2 Estrategias competitivas.** Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación.

Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina 'estrategia competitiva'.

Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto. Michael Porter propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación
- Enfoque

**5.2.2.1 Liderazgo en costes.** Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector. Esta estrategia ha sido la empleada por diversas compañías japonesas durante muchos años, como Toyota, Honda o Sony.

**5.2.2.2 Diferenciación.** Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales. Por ejemplo, durante años, Volvo se ha diferenciado mediante el atributo de seguridad, Leche Pascual mediante la calidad o Swatch en el diseño.

**5.2.2.3 Enfoque.** Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado. Por

ejemplo, Ágata Ruiz de la Prada se dedica a productos de moda y perfumería generalmente femenina. Sin embargo, su orientación es clara hacia un determinado tipo de mujer.

La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costes. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costes suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares.

En general, se puede decir que la obtención de ventajas en costes y en diferenciación son incompatibles. Sin embargo, determinadas empresas han logrado simultáneamente ambos tipos de ventajas. Ejemplos de este tipo de empresas lo constituyen El Corte Inglés o Coca Cola. Ambas empresas han perseguido, desde su creación, una estrategia de diferenciación. El Corte Inglés mediante la incorporación de servicios adicionales a su labor básica, comprar y vender productos a consumidores finales. En el caso de Coca Cola, la marca y el envase (representativos de la famosa fórmula) constituyen el principal atributo diferenciador. No obstante, es tan grande su volumen de ventas que son capaces de operar con unos costes muy inferiores a los de sus principales competidores. No obstante, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

**5.2.3 La rentabilidad de las empresas<sup>11</sup>.** La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas. La rentabilidad es, al menos una parte, de lo que busca el management con sus decisiones directivas. La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía, o si, por el contrario, retiran sus fondos. La rentabilidad es, probablemente, uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario.

En el imaginario popular, un emprendimiento que logra producir ingresos mayores que sus costos, generando resultados positivos, se considera un emprendimiento rentable. En esta nota, se observará que el mero hecho de mostrar un beneficio contable no quiere decir que el emprendimiento sea rentable. De hecho, una empresa puede generar beneficios, pero no ser rentable. Este concepto suele ser bastante elusivo, por lo que se tratará de explicar con mayor detalle.

---

<sup>11</sup> PREVE, Lorenzo. La rentabilidad de las empresas. IAE Business School. Universidad Austral. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en: <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/Item%20de%20prensa.aspx?itemid=29>

Es común escuchar decir a directivos y a empresarios que un negocio deja una rentabilidad de, por ejemplo, el 10%. Indagando sobre este concepto, se ve que normalmente eso quiere decir que el resultado de ese negocio deja un margen de 10% sobre las ventas. Para esta medición, algunas veces el resultado es medido utilizando el beneficio operativo, y otras utilizando el beneficio neto sobre ventas. Sin embargo, si se pregunta a un grupo de ejecutivos que ensayen una definición de rentabilidad, normalmente dicen que es el beneficio obtenido en un determinado período de tiempo, con respecto a la inversión comprometida.

La rentabilidad descrita al principio, sin embargo, no incluye el monto de la inversión realizada. Como se ve, la misma definición de rentabilidad es bastante más compleja de lo que se puede suponer inicialmente. Aquí se plantean dos objetivos: dar algunos lineamientos que ayuden a comprender mejor el concepto de rentabilidad y su uso en la vida corporativa y a partir de lo comprendido en el primer punto, discutir algunas acciones que pueden ayudar a mejorar la rentabilidad empresarial.

**5.2.4 La rentabilidad obtenida.** La definición de rentabilidad necesita tres componentes: el beneficio obtenido, el monto de capital invertido para obtenerlo y el tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión. Esta sencilla definición indica la necesidad de definir sus componentes, es decir, se necesita una definición de beneficio y una definición de capital invertido, siempre teniendo en cuenta el tiempo transcurrido.

Considerando el caso de un inversor que compra acciones en el mercado de capitales, se supone que el inversor compró una acción de la empresa X S.A. por 10 pesos hace un año, y puede vender esa misma acción hoy por su valor de mercado, 12 pesos. Se supone también que esa acción le otorgó un dividendo de 1 peso a lo largo del año. Es fácil ver que el inversor obtuvo un beneficio de 12 pesos - 10 pesos = 2 pesos por el diferencial de precio y de 1 peso por el dividendo; es decir, obtuvo un beneficio de 3 pesos.

Cuando se habla de rentabilidad, sin embargo, no siempre se está interesado en la rentabilidad de un accionista en el mercado de capitales. Es más, muchas veces se necesita calcular la rentabilidad en empresas de capital cerrado sin la existencia de valores de mercado que facilitan la tarea. En algunos casos, se busca medir la rentabilidad obtenida por una línea de negocio, o por un proyecto de una empresa que no cotiza en bolsa. En esos casos, no se podrá confiar en la valuación realizada por el mercado, por lo que será necesario obtener otras medidas del beneficio y del capital invertido. Normalmente, en esos casos se confía en los valores que brinda la contabilidad financiera, los que, en algunos casos, pueden requerir algunos ajustes.

Es necesario comprender que los conceptos de beneficio obtenido y de capital invertido deberán ser definidos y analizados de manera congruente. Es claro que en

un estado de resultados hay varios niveles -o definiciones- de beneficio y una de las maneras de comprenderlo mejor es la de separarlo en base a quién es su propietario. El Beneficio Neto es el beneficio que obtuvo la empresa después de facturar la venta de todos sus productos y deducir todos los gastos y costos necesarios para su generación.

Es incontrastable que este beneficio es de los accionistas dado que es el beneficio residual después de que todos los acreedores han cobrado sus acreencias. El beneficio antes de impuestos es el que está disponible tanto para los accionistas como para el Estado en su función de recaudación de impuestos. Subiendo un paso, se encuentra el EBIT, acrónimo de Beneficio antes de Intereses e Impuestos en inglés (Earnings Before Interest and Taxes). Este es el beneficio que está disponible para los accionistas, el Estado y los acreedores financieros. De hecho, de él se pagan los intereses y los impuestos, y el sobrante quedará disponible para los accionistas.

Al continuar con el análisis, se llega a las ventas, que es en sí mismo una definición, un poco extraña tal vez, de beneficio; es el beneficio del cual se tienen que cobrar todos aquellos que han posibilitado, de alguna manera, la operación. De esa cuenta, cobrarán los empleados, los proveedores de materia prima, bienes y servicios, los acreedores financieros, el Estado y, finalmente, los accionistas. Se ve entonces, que la definición de beneficio varía según quién sea el que va a recibirlo.

Una vez discutida la definición de beneficio, se debe discutir la definición de capital invertido. Para ello, se necesita determinar quién invirtió dicho capital. Se agrupa a los inversores en: accionistas, acreedores financieros, proveedores de materias primas, bienes y servicios, empleados y Estado.

Las finanzas corporativas se suelen concentrar en el capital invertido por los accionistas, y en el capital invertido por los inversores financieros, grupo formado por los acreedores financieros y los accionistas. La inversión, concepto tan sencillo en el ejemplo del inversor que había comprado una acción por 10 pesos, en este caso suele ser un concepto un tanto más complejo de comprender.

En principio, la manera más habitual de reflejar la inversión en una empresa es la de medir sus activos. El activo total de una empresa muestra el total de la inversión, y en el pasivo muestra los montos invertidos por quienes la financiaron, dado que la inversión realizada debe ser financiada por alguien y los activos y los pasivos son iguales.

Adicionalmente, el valor del pasivo correspondiente a los accionistas, el patrimonio neto, refleja el monto de la inversión de los accionistas en la empresa, y el valor del pasivo correspondiente a los acreedores financieros y las deudas financieras reflejan el valor de su inversión en la misma. El activo -la inversión- total de la empresa, es financiado por los diferentes inversores, además, aquella porción del

activo financiado por los inversores financieros -accionistas y acreedores financieros-, se suele llamar activo neto. Es decir, que el activo total se compone del activo neto más una parte del activo financiada por acreedores comerciales y empleados de la compañía.

**5.2.5 El beneficio disponible.** De esto se desprende que, si se considera el beneficio disponible para los accionistas, se debe comparar con la inversión realizada por estos, es decir, el monto de inversión financiado por el patrimonio neto. Análogamente, si se considera el beneficio disponible para los inversores financieros, se tendrá que considerar como inversión al activo neto. El ROE, cuyo nombre viene del inglés (Return on Equity), se basa en el análisis de la rentabilidad obtenida por los accionistas, para lo que necesita medir el beneficio y la inversión realizada por los mismos. Es decir, el beneficio neto sobre el patrimonio neto. El RONA (del inglés, Return on Net Assets) es la rentabilidad obtenida por los inversores financieros. Para su estimación, es necesario comparar su beneficio obtenido. Es importante aclarar que el EBIT está disponible para los accionistas, los acreedores financieros y el Estado -en los impuestos-, mientras que el activo neto fue financiado solamente por los dos primeros.

Un punto importante para cerrar este tema es la consideración del momento en que fue realizada la inversión. En el caso del inversor que compra una acción en la bolsa, es muy sencillo determinar que el momento en que fue realizada la inversión es el momento en que se compra la acción, pero en los casos del ROE y el RONA, no es claro cuál es el momento en que se ha realizado la inversión.

El valor de la inversión se computa al usar la cuenta patrimonial del activo, que es una foto de las inversiones de la empresa en un determinado momento en el tiempo, pero no indica hace cuánto se han realizado. Considérese el caso de una empresa que cierra su balance anual en diciembre e invierte en una nueva planta industrial en noviembre, al fin del ejercicio: el balance va a reflejar el monto de la inversión en la planta, pero es innegable que la inversión no estuvo "activa" durante todo el año, sino solamente un mes. Por eso es importante intentar capturar la realidad de la mejor manera posible, en algunos casos es conveniente usar el activo neto al inicio del período, en otros casos es mejor utilizar el promedio de los cierres mensuales del activo neto, y así sucesivamente, según el criterio que parezca más oportuno.

La rentabilidad obtenida por un inversor en el mercado de capitales entrega un valor numérico. La dificultad reside en saber si ese valor numérico es alto o bajo, o en otras palabras, si resulta suficiente o insuficiente para los inversores. Saber que una empresa generó un ROE de 12,4% no dice si generó una rentabilidad adecuada. Una de las ideas básicas de las finanzas corporativas es que las empresas deberán generar una rentabilidad adecuada para repagar el riesgo asumido por sus inversores. Para ello, es necesario saber cuál es esa rentabilidad adecuada.

Se sabe que los diferentes tipos de inversores financieros enfrentan distintos tipos de riesgos, por lo que tendrán diferentes rentabilidades esperadas. En las secciones anteriores, se dividía a los inversores financieros en accionistas y acreedores financieros. Se dirá que los accionistas esperan un retorno que se denominará "retorno esperado del patrimonio neto", y que los acreedores financieros esperan un retorno que se llamará "retorno esperado de la deuda". El retorno esperado de los inversores financieros será entonces un promedio ponderado del retorno esperado de los accionistas y los acreedores financieros.

Este promedio se calcula usando el retorno esperado por cada uno de los inversores, ponderado por la inversión realizada. Adicionalmente, se deberá tener en cuenta que, dado que el pago de intereses de la deuda genera ahorros impositivos para la empresa, su retorno esperado se deberá corregir para contemplar su ventaja fiscal asociada. El "retorno esperado por los inversores financieros" es el promedio ponderado de los retornos esperados de los accionistas y los acreedores financieros, ponderado por la cantidad de patrimonio neto y deuda en la estructura del financiamiento aportado por los inversores. Tiene en cuenta el efecto del escudo fiscal generado por el pago de los intereses de la deuda. Por lo expuesto, resulta claro que en el caso del retorno obtenido por un accionista por su inversión en acciones en la bolsa de comercio, o en el cálculo del ROE, estos se deberán comparar con el retorno esperado del accionista y el retorno obtenido por los inversores financieros en su conjunto. El RONA se deberá comparar con el retorno esperado por los inversores financieros.

**5.2.6 Modelos Gerenciales**<sup>12</sup>. Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Se prefiere resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas

---

<sup>12</sup> MODELOS GERENCIALES Y TÉCNICAS MODERNAS. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en: <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/2008/07/modelos-gerenciales-y-tecnicas-modernas.html>

adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

Los modelos gerenciales son:

**5.2.6.1 Planificación estratégica.** Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

**5.2.6.2 Calidad total.** La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

**5.2.6.3 KAIZEN (Mejoramiento Continuo).** Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y preactiva.

**5.2.6.4 Justo a tiempo (Just in Time).** El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

**5.2.6.5 Reingeniería.** Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

- **Valor agregado:** aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.
- **Traspaso (flujo):** aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental

o externa la información y productos.

- ➔ **Control:** aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

**5.2.6.6 Benchmarking.** Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

**5.2.6.7 Empowerment (Empoderamiento).** Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

¿Qué es un equipo con empowerment? Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Características de equipos con empowerment:

- ➔ Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- ➔ Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- ➔ El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- ➔ Son comprometidos flexibles y creativos.
- ➔ Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- ➔ Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- ➔ Tienen una actitud positiva y son entusiasta.
- ➔ Factores que intervienen en el cambio.

**5.2.6.8 Outsourcing.** El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:



- ➔ Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- ➔ Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- ➔ El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.
- ➔ Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- ➔ Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- ➔ Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por proveedores independientes de cualquier parte del mundo.
- ➔ El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

## 5.2.7 Innovación tecnológica: variable determinante en la competitividad<sup>13</sup>

**5.2.7.1 Relación Tecnología – Competitividad.** La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

A partir de la mitad de la década de los ochenta el factor tecnológico ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno (Hidalgo 2000).

La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, maquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

El pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un *input* que puede perfeccionarse o generarse a través del propio proceso transformador. Además, la perfecta comprensión de la tecnología hace necesario que llegue a dominarse el proceso de innovación tecnológica, que hace referencia al conjunto de decisiones relativa a la tecnología – creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización –, lo que incluye la estrategia tecnológica y la transferencia de tecnología.

El incremento que se produce en la década de los ochenta en el número de publicaciones sobre la importancia estratégica de la gestión de la tecnología y de la innovación tecnológica no es fruto del azar, sino que constituye la respuesta a una serie de cambios radicales que se generaron en el entorno empresarial a lo largo de la década anterior.

---

<sup>13</sup> INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: VARIABLE DETERMINANTE EN LA COMPETITIVIDAD. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>

La gestión eficiente de la innovación es muy compleja y sus resultados difícilmente diagnosticables, porque la fase de gestación y concepción de un nuevo producto se alarga de manera imprevisible y viene sembrada de trabas técnicas, algunas difíciles de superar. Además durante estos periodos, las empresas deben soportar elevados costes, no cubiertos por ingresos, lo cual afecta negativamente su desempeño financiero.

La adquisición de tecnología implica importantes desembolsos al crear un vínculo de dependencia muy fuerte con las entidades que han cedido su tecnología, si a esto se añade el hecho de que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, las empresas dispondrán de poco tiempo para recuperar el dinero invertido en el proyecto de innovación aunque la comercialización del nuevo producto se realice a gran escala para un mercado global. Por ello se hace **imprescindible en la empresa de una nueva cultura inequívocamente innovadora** para sobrevivir en un entorno tecnológico tan cambiante.

**5.2.7.2 Importancia del proceso de innovación.** En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales:

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (1987), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

El mundo empresarial está invadido últimamente por la 'locura innovadora'; los libros sobre gestión de la innovación florecen en las librerías y cientos artículos aparecen en las revistas de gestión. ¿Por qué se escribe tanto sobre innovación? Como el crecimiento externo no es una opción al alcance de todos, queda "la innovación", que se ha convertido en la "nueva frontera" de la gestión empresarial

**5.2.7.3 Concepto de innovación tecnológica.** Existen varios autores que han definido la innovación como:

- ➔ "Una idea transformada en algo vendido o usado" André Piater
- ➔ "Es el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente" Sherman Gee
- ➔ "El conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización" Pavón y Goodman
- ➔ "Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad" Nelson
- ➔ Según Fernando Machado, la **innovación tecnológica** es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.
- ➔ Según Pavón e Hidalgo (1997), el **proceso de innovación tecnológica** se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. Según esta definición, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

De una forma esquemática la innovación se traduce en los siguientes hechos:

- ➔ Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios.
- ➔ Renovación y ampliación de los procesos productivos.
- ➔ Cambios en la organización y en la gestión.
- ➔ Cambios en las calificaciones de los profesionales.

Las **Innovaciones tecnológicas** pueden clasificarse atendiendo a su originalidad en:

- ➔ Radicales: se refieren a aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o combinación original de tecnologías conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos.
- ➔ Incrementales: son aquellas que se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

La **innovación tecnológica** puede ser de:

- **Producto:** se considera como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes. Esta mejora puede ser directa o indirecta, directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil, indirecta, está relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlas más eficientes.
- **Proceso:** consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costes, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados.

Tres características de la **innovación**:

- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio (banca telefónica) o a cómo se vende o distribuye un producto (Ikea o Pizza Hut).
- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas (Benetton), de la paquetización de la oferta actual (Virgin Airlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch).
- La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: muchas empresas sufren a menudo del complejo de "o soy Thomas Edison o no soy nada". Sin embargo, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones "incrementales" son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

La **innovación** es el elemento **clave** que explica la **competitividad**. Porter (1990), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones" También Francois Chenais enfatizó que: "La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas".

Estas definiciones dejan claro que la innovación acaba con la introducción con éxito en el mercado del producto. La estrecha conexión entre el concepto actual de competitividad y de innovación es evidente: decir que los nuevos productos deben tener éxito es lo mismo que decir que han de ser competitivos.

## 5.3 MARCO NORMATIVO

**5.3.1 Ley 1253 de 2008.** Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.

### El Congreso de Colombia

#### Decreta:

**ARTÍCULO 1º. Importancia de la Productividad y Competitividad.** El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población.

El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia.

**ARTÍCULO 2º. Formulación de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad.** El Gobierno Nacional velará por que la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

**ARTÍCULO 3º. Plan Nacional de Desarrollo.** El Gobierno y el Congreso velarán porque la formulación de la ley del Plan Nacional de Desarrollo se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la competitividad internacional de Colombia, teniendo en cuenta, entre otros, los indicadores del Foro Económico Mundial.

Al inicio y al final de cada administración, el Conpes presentará un informe sobre la competitividad internacional de Colombia en los factores transversales, regionales y sectoriales.

En la parte general del Plan Nacional de Desarrollo se señalarán los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias dirigidas a lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad en los términos de la presente ley. Asimismo, incluirá medidas tendientes a reducir la brecha entre las diferentes regiones de Colombia y otorgará prioridad al desarrollo de la infraestructura que conecte al país entre sí y con los mercados internacionales.

**ARTÍCULO 4º. Planes Territoriales de Desarrollo.** Corresponde a las entidades territoriales señalar los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias dirigidas a lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad en armonía con la Ley de Ciencia, tecnología e Innovación y la Política Nacional de Productividad y Competitividad incorporada al Plan Nacional de Desarrollo.

**ARTÍCULO 5º. Vigencia y derogatorias.** La presente ley rige a partir de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

**5.3.2 Código del Comercio.** El Código del Comercio es el conjunto ordenado y sistematizado de normas sobre derecho mercantil; es un cuerpo legal que tiene por objeto regular las relaciones mercantiles. Este código establece que se consideran comerciantes todas aquellas personas que se dediquen profesionalmente a desarrollar actividades mercantiles, adquiriendo deberes y derechos estimados también en este:

#### **Artículo 19 - Obligaciones de los comerciantes**

Es obligación de todo comerciante:

- ➡ Matricularse en el registro mercantil.
- ➡ Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
- ➡ Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- ➡ Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- ➡ Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- ➡ Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.”

**5.3.3 Constitución Política de Colombia.** Es la Carta Magna de la República de Colombia; en ella se establecen los derechos fundamentales de los colombianos, así como también sus deberes y obligaciones. Se aclara además las regulaciones que ejerce la Ley colombiana sobre las actividades comerciales:

**Artículo 78.** La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. [...] Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y

usuarios. El Estado garantizara la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

**5.3.4 Ley 155 de 1959.** Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas:

**“Artículo 1. Modificado: Artículo 1 Decreto 3307 de 1963.** Sobre la prohibiciones de acuerdos o convenios que limiten la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros y toda clase de prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios inequitativos.

**Artículo 2.** Sobre la vigilancia que ejerce el Estado a aquellas empresas que produzcan, abastezcan, distribuyan o consuman determinado artículo o servicio, y que tengan capacidad para determinar precios en el mercado.

**Artículo 3.** Sobre las medidas que toma el Gobierno para la fijación de normas sobre pesas y medidas, calidad, empaque y clasificación de los productos, materias primas y artículos o mercancías.

**Artículo 8.** Sobre la prohibición de los monopolios y la competencia desleal por parte de las empresas comerciales.

**Artículo 10.** Sobre la definición de la competencia desleal.”

**5.3.5 Ley 67 de 1979.** Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República, para fomentar las exportaciones a través de las Sociedades de Comercialización internacional, y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.

**Artículo 1.** Sobre los incentivos que el Gobierno podrá otorgar a las Sociedades Nacionales o Mixtas que tengan por objeto la comercialización de productos colombianos en el exterior.

**Artículo 2.** Sobre los requisitos que deben cumplir las Sociedades de Comercialización Internacional para acceder a estos incentivos.”

**5.3.6 Ley 170 de 1994. Marcas de fábrica o de comercio.** Por medio de la cual se aprueba el Acuerdo por el que se establece la "Organización Mundial de Comercio (OMC)", suscrito en Marruecos el 15 de abril de 1994, sus acuerdos multilaterales anexos y el Acuerdo Plurilateral anexo sobre la Carne de Bovino



**Artículo 15. Materia objeto de protección.** Sobre la regulación de marcas y demás registros objetos de protección.

**Artículo 16. Derechos conferidos.** Sobre los derechos adquiridos por el titular al registrar su marca.

**Artículo 17. Excepciones.** Sobre las excepciones o limitaciones de los derechos conferidos por una marca de fábrica o de comercio.

**Artículo 18. Duración de la protección.** Sobre la duración del registro inicial de una marca de fábrica o de comercio de no menos de siete años.”

**5.3.7 Decreto 863 de 1988.** Decreto por el cual se reglamenta la fijación de precios al consumidor con el propósito de facilitar al consumidor la selección económica de los bienes que desee adquirir, así como de escoger el expendedor que considere más conveniente.

**Artículo 1.** Sobre el carácter obligatorio de la publicidad del precio al público de los artículos de primera necesidad en las condiciones que se mencionan en los demás artículos del decreto.”

**5.3.8 Decreto 1302 de 1964.** Por el cual se reglamenta la Ley 155 sobre prácticas comerciales restrictivas.

**Artículo 1.** Sobre las consideraciones para determinar un sector como básico en la producción de bienes o servicios de interés para la economía general y el bienestar social.

**Artículo 2.** Sobre los documentos que deben suministrar las empresas al ejercicio de las funciones del Director Ejecutivo de la Superintendencia de Regulación Económica, para el estudio de los mismos.

**Artículo 3.** Sobre la función de análisis del Director Ejecutivo de la Superintendencia de Regulación Económica de todos los factores enumerados en este artículo, con el fin de establecer si la empresa o empresas de que se trata afectan sin motivo justificable los intereses de la respectiva rama de la industria o del comercio, e imponerles el cumplimiento de las obligaciones que considere necesarias para el efecto de su control.

**5.3.9 Decreto 3466 de 1962.** Por el cual se dictan las normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, así como la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 14. Marcas, leyendas y propagandas.** Sobre las prohibiciones de marcas, leyendas y propaganda comercial que no corresponda a la realidad, así como las que induzcan o puedan inducir a error respecto de la naturaleza, el origen, el modo de fabricación, los componentes, los usos, el volumen, peso o medida, los precios, la forma de empleo, las características, las propiedades, la calidad, la idoneidad o la cantidad de los bienes o servicios ofrecidos.

**Artículo 18. Obligación de fijar los precios máximos al público.** Sobre la obligación de todo proveedor o expendedor de fijar los precios máximos al público de los bienes o servicios que ofrezca.

**Artículo 33. Sanciones en caso de incumplimiento de las normas sobre fijación pública de precios.** Sobre las sanciones en caso de incumplimiento comprobado de las normas relativas a la fijación pública de precios por parte de los proveedores o expendedores.”

**5.3.10 Decreto 2620 de 1993.** Por el cual se reglamenta el procedimiento para la utilización de medios técnicos adecuados para conservar los archivos de los comerciantes.

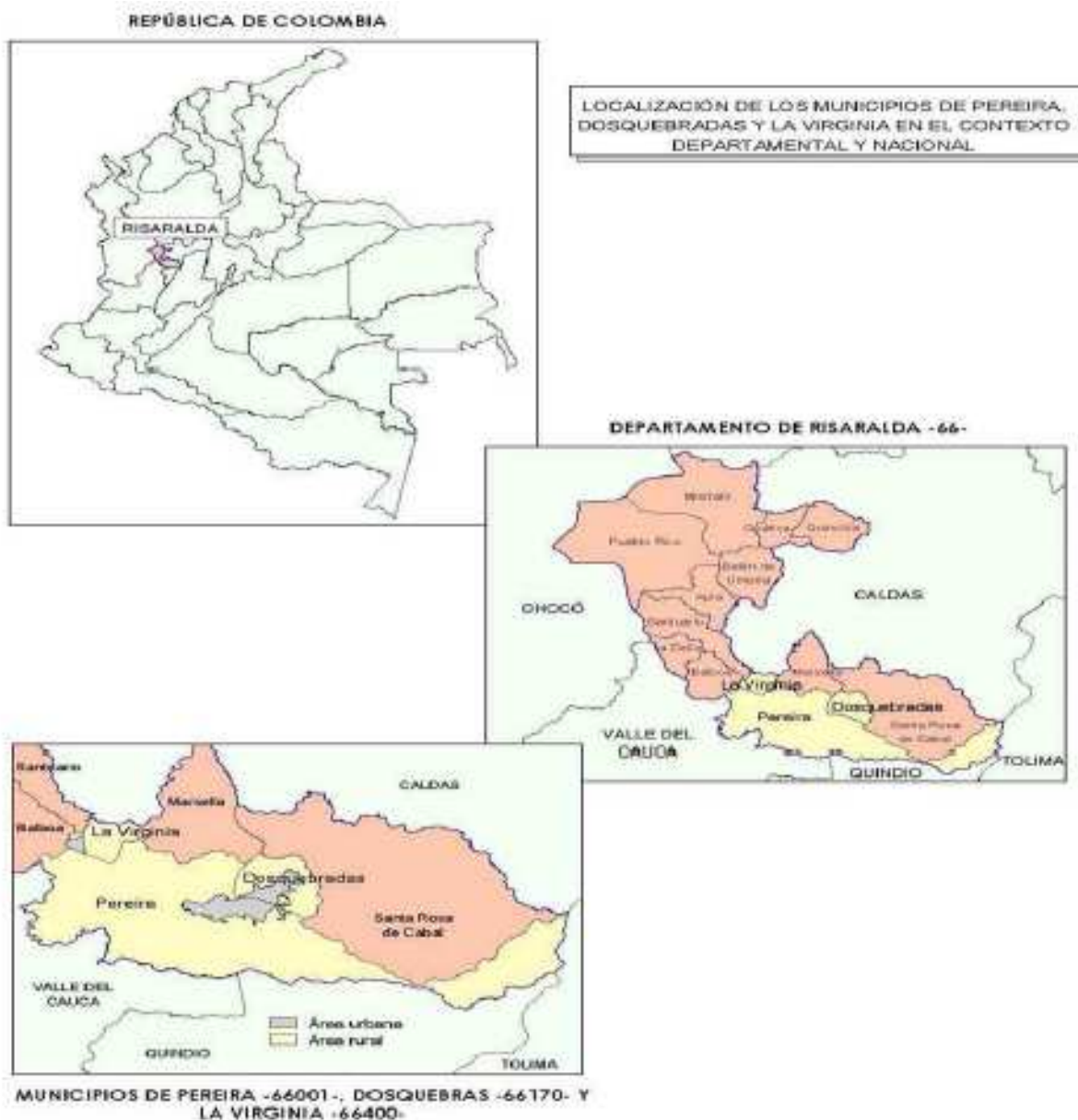
**5.3.11 Resolución 19097 del 24 de junio de 2002.** Por la cual se dictan medidas sobre adquisición de bienes y prestación de servicios mediante sistemas de financiación.

## **5.4 MARCO SITUACIONAL**

El departamento de Risaralda está localizado en el centro occidente del país, ubicado en el corazón cafetero de Colombia; es una entidad territorial predominantemente urbana dado que el 74% de su población se radica en los centros urbanos de sus municipios. Aunque no existen estudios recientes, ese proceso de urbanización avanza y se espera que prosiga la tendencia observada en el período intercensal 1985 – 1993 en el que el departamento presentó el diferencial de crecimiento cabecera – resto más grande de la región central colombiana.

Desde sus inicios Pereira, capital de Risaralda, no sólo mostró su vocación comercial: su ubicación estratégica entre Bogotá, Medellín y Cali la convierte en uno de los territorios colombianos más propicios para realizar inversiones. Pereira compone, con Dosquebradas y La Virginia, el Área Metropolitana Centro Occidente y hace parte del denominado Eje Cafetero, una ruta que une a tres departamentos y que congrega a cerca de 2.5 millones de personas lo que hace propicio el comercio en la región.

Figura 5. Localización de los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.



Entre Pereira y Dosquebradas está localizada la mayor parte del sector industrial y comercial del departamento, que conserva una base empresarial de más de 50 años de historia de inversión regional, nacional y extranjera. Hasta mediados del siglo XX, en sus albores, a Risaralda se le denominó “Departamento piloto de Colombia”, en una alusión metafórica al empuje y capacidad emprendedora de sus gentes y a la promisoría dinámica de su economía, la cual fue esencialmente

agropecuaria y se sustentó de manera tradicional en la actividad cafetera<sup>14</sup>. Sin embargo, con el paso del tiempo dicho escenario cambiaría en forma radical, siendo el comercio y la industria sus principales actividades económicas en los últimos años.

**5.4.1 Diagnóstico general del sector comercio del AMCO.** El diagnóstico del sector comercio del AMCO, es el resultado de una muestra representativa de las 567 empresas de los diez subsectores más importantes. La síntesis se elabora con base en la información consignada en el trabajo “Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO” realizado por el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, durante el II semestre de 2007 y I semestre de 2008.

Las áreas diagnosticadas en cada una de las empresas son: comercial, financiera, del conocimiento, de tecnología, humanista. Los tipos de orientación analizados son: tecnocrática, planificadora-decisoria y normativa-reglamentaria.

#### **5.4.1.1 Áreas diagnosticadas**

**Área comercial:** es la encargada de la comercialización de productos, la captación de clientes nuevos, el crecimiento de las ventas, el análisis de la competencia, la aplicación de planes de mercadeo, la publicidad, el fortalecimiento de postventa, el control de proveedores, facturación y materia prima de inventario.

Las funciones (propósitos) más importantes son: el servicio de calidad y con calidez. El aumento del volumen de las ventas, el almacenamiento y el suministro de información confiable y oportuna.

**Área financiera:** es la encargada de la consecución y la administración de los recursos, la gestión, y asesoría y aprobación de las inversiones, la contabilidad y la auditoria.

La información financiera permite a las empresas: adoptar decisiones oportunas, elaborar presupuestos, formular políticas, estrategias y tácticas financieras, la fijación de precios (pricing) mediante una adecuada y correcta estrategia que genere rentabilidad.

**Área del conocimiento:** está constituida por múltiples factores en los diferentes rangos que pueden existir en la organización: educación, experiencia, competencias, habilidad para desempeñar una actividad, salarios, evaluación del

---

<sup>14</sup> GAVIRIA RÍOS, Mario Alberto y SIERRA SIERRA, Hedmann Alberto. Pobreza, inserción precaria y economía popular en Risaralda, Pereira: Grupo de Crecimiento Económico y Desarrollo, Universidad Católica Popular del Risaralda, Colombia.

desempeño, planes de desarrollo humano (capacitación-actualización) incentivos, buzón de sugerencias.

**Área de tecnología:** los procesos son las actividades que se realizan en una serie de fases (etapas) mediante la utilización de: personas, materiales, energía, equipos y procedimientos con el fin de producir un resultado específico y permite a la empresa el logro de las metas y los objetivos propuestos. Los procesos en la empresa son identificados a partir de la norma de constitución de la entidad mediante la cual se definen los objetivos, productos, servicios y funciones.

**Área humanista:** está constituida por la concepción filosófica, psicológica y comportamental, los principios y valores, la cultura y el ambiente o clima organizacional. Así mismo el proceso administrativo relacionado con la manera como se establecen las políticas para la vinculación (reclutamiento y selección, inducción), mantenimiento (valoración de cargos, sueldos y salarios), desarrollo organizacional (capacitación, entrenamiento, desarrollo), medición y control (evaluación de desempeño) y sistemas de recompensas y reconocimientos.

#### **5.4.1.2 Tipos de orientación**

**Orientación tecnocrática:** para toda organización, la comunicación es parte fundamental de su actividad para que ésta sea oportuna, confiable y veraz.

La implementación de sistema de control es elemental dentro de toda actividad para garantizar que la tarea sea realizada de manera correcta y con control de las labores dentro de organización.

La documentación de los métodos de trabajo tiene como objetivo mejorar los factores organizativos tales como la productividad, la rentabilidad y la sobrevivencia.

La inversión en tecnología debe ser una de las prioridades del sector empresarial.

**Orientación planificadora-decisoria:** la planificación constituye el proceso por medio del cual el sistema adapta sus recursos al medio externo y a las fuerzas internas y dinámicas para proyectar el curso de acción en el logro de los objetivos.

El fin de la planificación es un sistema integrado de decisiones que sirven de referente a todas las actividades de la organización.

Es necesario que la empresa tenga en cuenta que el proceso administrativo es una actividad integradora (exclusión de operaciones aisladas), de realización de una pluralidad de funcionarios, algunos de los cuales deben tener la condición de órgano o parte principal de la organización.

En el ámbito legal, las empresas del sector comercio deben tener un alto conocimiento del sistema legal del país.

Los gerentes deben poseer información actualizada de todos los procesos al interior de la organización que les permita adoptar decisiones oportunas.

Los directivos de las empresas deben tener un alto compromiso con la organización en lo relacionado con los procesos de certificación de calidad en procesos y productos confiables y duraderos.

**Orientación hacia normas y reglamentos:** las normas y reglamentos garantizan que los miembros de la organización cumplan sus tareas, deberes y obligaciones y se les respeten sus derechos.

Los gerentes deben cumplir las normas y reglamentos que regulan el comportamiento de la empresa y de sus colaboradores.

Los gerentes deben promover la pro actividad en los colaboradores para que desarrollen capacidades para adoptar decisiones, plantear sugerencias y recomendaciones.

Los colaboradores del sector empresarial deben tener conocimiento y comprensión de los conductos regulares y jerarquías dentro de las organizaciones.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para realizar el proyecto se lleva a cabo una investigación de tipo descriptiva, donde se identifican las características de las empresas comerciales y se analizan los modelos de competitividad existentes para finalmente diseñar una propuesta que permite medir o identificar la misma en diferentes empresas del sector y hacer comparativos bajo las mismas variables de medición.

### 6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Inductivo:** se parte de la observación de lo general, para lograr describir lo particular que para esta investigación será la propuesta de competitividad para las empresas del sector comercial.
- **Analítico:** la información se analiza para generar una propuesta para identificar la competitividad de las empresas del sector comercial.

### 6.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información secundaria es obtenida a través de organismos e instituciones que manejan temas relacionados con la competitividad, adicionalmente se consultan páginas web, libros, revistas, entre otros.

### 6.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Etapa I:** recopilación de definiciones del término “competitividad”, según diferentes autores y su evolución en el tiempo.
- **Etapa II:** determinación y análisis de las características de las empresas comerciales.
- **Etapa III:** definición de la competitividad para una empresa comercial.
- **Etapa IV:** recopilación y estudio de los diferentes modelos de competitividad planteados por otros autores.
- **Etapa V:** selección de aspectos claves de los modelos estudiados que sirvan de referencia para el diseño de la propuesta.
- **Etapa VI:** elaboración de la propuesta para medir o identificar la competitividad en las empresas del sector comercial colombiano.

- **Etapa VII:** validación del modelo planteado en algunas empresas comerciales del AMCO.
- **Etapa VIII:** revisión y corrección del documento final.

## **6.5 POBLACIÓN**

- El estudio se realiza para las empresas pertenecientes al sector comercial del AMCO.
- La validación del modelo de competitividad se realiza en algunas de las empresas comerciales del AMCO.



## 7. IDENTIFICACIÓN DEL TÉRMINO “COMPETITIVIDAD”

A través de los años el conocimiento presenta diferentes teorías y suposiciones; durante la historia el desarrollo de las organizaciones se ha caracterizado por este fenómeno, el cual en muchas ocasiones ha hecho que no se pueda presentar un solo conglomerado de teorías que expliquen el comportamiento de la economía y por ende el de las empresas. El término competitividad no es ajeno a estos cambios que se presentan y mejor aún ha sido tratado desde diferentes puntos de vista durante el tiempo transcurrido desde 1980 hasta nuestros días, por esta razón en la actualidad resulta importante saber qué evolución ha tenido dicho concepto y de que forma ha sido aplicado y utilizado por los estudiosos de la economía y las organizaciones.

Es importante destacar la opinión de algunos economistas previos al siglo XX, como fueron Adam Smith y David Ricardo, quienes “Definían la competitividad en términos de una ventaja basada en el costo de los factores de producción (tierra, trabajo, capital). Una empresa era competitiva según ellos, si gozaba de una fuente de materias primas de mano de obra o de capital barato y abundante. Tal ventaja le permitía producir a un costo muy bajo y conquistar mercados”<sup>15</sup>. No obstante esta definición se debe entender teniendo en cuenta el momento económico en que se presentó, y su importancia radica en que es base fundamental para conocer la evolución del término.

El Cuadro 1 reúne las principales definiciones del término “competitividad” a nivel país, región y empresa, expuestas por diversos autores a través del tiempo.

Cuadro 1. Definiciones del término competitividad.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1980	European Management Forum	Define la competitividad de la empresa como una medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.

<sup>15</sup> BAENA MARULANDA, Ernesto y MONTOYA SUAREZ, Omar. Colombia frente al fenómeno de la competitividad En: Revista Scientia et Technica. Nº 17 (Diciembre 2001) p. ISSN 0122-1701

<b>1981</b>	<b>Chesnais</b>	Capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar (to meet) la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.
<b>1984</b>	<b>Cohen, Teece, Tyson y Zysman</b>	Definen la competitividad como el desarrollo de una superior eficiencia y con la capacidad de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que, a su vez, pueden generar altos niveles de salario en términos reales.
<b>1985</b>	<b>Porter</b>	La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
	<b>President's commission on industrial competitiveness</b>	Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos.
	<b>Thurow</b>	Expone básicamente que la competitividad es un problema de posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales y no del crecimiento de la productividad, al analizar que el mundo ha dado paso a las batallas comerciales y el bienestar de una nación se genera de estas y en los mercados internacionales a través de la competitividad.
	<b>Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional</b>	Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

1987	<b>Alic</b>	Significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países.
	<b>Bueno</b>	“La competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que su titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus contrincantes o competidores”, al tiempo que refuerza dicho argumento manifestando: “la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa, es decir, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico o su cash flow. Esa posición determina si la rentabilidad o medida utilizada de generación de valor de la empresa es superior o inferior a la media de su sector o entorno competitivo específico”.
1988	<b>Jones y Treece</b>	Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales.
	<b>R. Tames</b>	Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.
1989	<b>R. Feenstra</b>	Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.
	<b>Porter</b>	Un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales.
1990	<b>Haguenauer</b>	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

	<b>Sharples y Milhan</b>	La establecen como la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.
	<b>Porter</b>	<p>La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.</p> <p>El concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.</p>
	<b>Landau</b>	Relaciona la competitividad con la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones. Es decir que no vincula exclusivamente a los resultados generados a partir del comercio exterior como soporte del crecimiento y bienestar, aunque explícitamente lo contenga.
<b>1991</b>	<b>Informe final de la comisión presidencial para la competitividad industrial</b>	<p>“La capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos”.</p> <p>En el ámbito del país será “La capacidad para colocar su producción de bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población”.</p>
	<b>Michael Porter en el libro <i>La ventaja competitiva de las naciones</i></b>	<p>Presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia:</p> <p>“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía</p>

		próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”.
	<b>Landau</b>	La capacidad de mantener, en una economía global, un crecimiento de la calidad de vida de la población y una justicia distributiva socialmente aceptables, al mismo tiempo que se provee eficientemente de empleo a quienes deseen trabajar.
<b>1992</b>	<b>Fuentes-Berain</b>	La capacidad de producir bienes y servicios que cumplan con las pruebas de los mercados internacionales, mientras nuestros ciudadanos logren un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.
	<b>Viedma</b>	La capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúa”. Entendiendo por ventaja comparativa “aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.
	<b>Competitiveness Policy Council</b>	La habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo.
	<b>Primer informe al Presidente y al Congreso, Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos</b>	La capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.

1994	Enright, Michael; Antonio Francés y Edith Scott Saavedra	<p>“La capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores”.</p> <p>“La competitividad de una industria es la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios”</p>
	Pérez Infante	Define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como “la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior”.
	Urrutia	Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales.
	Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer	“La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”.
1995	J.P Sallenave	La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor.
	G. Müller	<p>“Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados”.</p> <p>“Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia”.</p>
	Ten Kate	La competitividad comercial es la capacidad de un país para <i>competir</i> eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero.

	<b>Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi), “La mejora de la competitividad europea”, Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado</b>	La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social —una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza.
	<b>Scott y Lodge</b>	Consideran que la competitividad es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras, y cada vez menos una consecuencia de las dotaciones naturales de un país.
<b>1996</b>	<b>Pérez</b>	Capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo.
	<b>Porter. En INCAE</b>	La competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones.
	<b>IMD (Institute for Management and Development)</b>	Capacidad de un país de crear valor agregado y consecuentemente incrementar la riqueza nacional mediante la gestión de sus activos y procesos, de su atracción y agresividad, de su globalidad y proximidad, y a través de la integración de esas interrelaciones en un modelo económico y social.
	<b>Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial</b>	La capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita.

	<b>OCDE “Benchmarking Business Environments in the Global Economy”</b>	La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo.
<b>1997</b>	<b>Alic</b>	Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.
	<b>Coriat</b>	Una economía nacional es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, crecimiento que debe estar acompañado de un aumento en el nivel de vida.
	<b>Ivancevich y Lorenzi</b>	La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.
	<b>Grupo Asesor de Competitividad de la Unión Europea</b>	La competitividad de una nación o región viene reflejada por su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento económico a largo plazo, como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad.
	<b>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE</b>	La capacidad de las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional.
<b>1998</b>	<b>Michael Porter, <i>The Competitiveness Advantage of Nations</i>, Capítulo 1</b>	La productividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional.
<b>1999</b>	<b>Malaver</b>	La necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales.



	<b>Ezeala-Harrison</b>	La competitividad internacional podría definirse como la capacidad relativa de las empresas de un país para producir y comercializar productos de una calidad superior a precios más bajos.
<b>2001</b>	<b>OCDE</b>	Grado en que un país, estado o región produce bienes de servicio bajo condiciones de libre mercado, los cuales enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de su población y la consecuente productividad de sus empresas y gestión gubernamental.
	<b>J. Vial</b>	Capacidad de sostener altas tasas de crecimiento en el tiempo.
<b>2003</b>	<b>Anuario de Competitividad Mundial, IMD</b>	<p>“La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”.</p> <p>“La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.”</p>
<b>2004</b>	<b>Valero</b>	Considera que una empresa es competitiva si, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios.
<b>2005</b>	<b>Romo y Musik</b>	En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial, plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, en que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales nacionales o internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.
<b>2006</b>	<b>Lombana</b>	Un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro.

2008	IMD (Institute for Management and Development)	Competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Esto significa que competitividad analiza, cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo.
2009	Mathews	La capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

## 7.1 SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO “COMPETITIVIDAD”

El término competitividad se puede analizar desde diferentes ámbitos, como pueden ser desde la perspectiva empresarial, regional o nacional. Aunque estos conceptos y definiciones presentan gran relación entre sí, no es fácil obtener un significado general que abarque y exprese lo que para estos diferentes contextos significa el término, es decir, la definición que se presente acerca de esta temática va determinada por la profundidad y especialidad con que se quiera mostrar.

Las primeras variables que tomaron relevancia a la hora de explicar el término estaban ligadas a la **productividad y rentabilidad**, expuestas por autores como: *European Management Forum (1980)*; *Cohen, Teece, Tyson y Zysman (1984)*; *Porter (1985)*; *Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985)*; *Alic (1987)*; *Bueno (1987)*; *Haguenauer (1990)*; *Porter (1990)*. La competitividad se podía apreciar como la capacidad que tenían las empresas de diseñar, producir y vender productos con óptimas condiciones de calidad y a costos inferiores que sus competidores; los altos índices de productividad iban asociados directamente con mayores rendimientos y salarios justos.

El **precio** de los productos también jugó un papel importante en las primeras definiciones dadas por autores como: *European Management Forum (1980)*; *Porter*

(1985); *Sharples y Milhan (1990)*; puesto que éste se constituía como factor determinante al momento de elegir una empresa u otra; sin embargo, se caía muchas veces en el error de bajar los precios reduciendo el valor de los salarios y dejando de lado el significado de los empleados para la organización.

A medida que transcurrían los años el **posicionamiento** de las empresas, según: *Thurow (1985)*; *Informe final de la comisión presidencial para la competitividad industrial (1991)*; *Viedma (1992)*; *Pérez (1996)*; fue adquiriendo un sentido más amplio ya que se empezó a hablar de mercados internacionales y la competencia dejó de ser concebida sólo a nivel local.

Desde 1990 analistas como: *Porter (1990)*; *Haguenauer (1990)*; *Enright, Michael, Antonio Francés y Edith Scott Saavedra (1994)*; *Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi) (1995)*; mostraron como los términos **eficiencia y eficacia** tomaron valor en la explicación de la competitividad; por lo tanto se comenzó a tener una visión a mediano y largo plazo mediante el planteamiento y medición de objetivos, así como el aprovechamiento de los recursos de la compañía. A partir de este momento la definición de competitividad tomó un enfoque más acorde a las nuevas tendencias del mercado, donde se mira al cliente como pilar fundamental de la organización, de este modo surgió la relación entre la competitividad y la capacidad para satisfacer las necesidades de la demanda mediante la **creación de valor e innovación** de productos y servicios, planteado por: *J.P Sallenave (1995)*; *Romo y Musik (2005)*; *Lombana (2006)*.

En el año de 1994, la competitividad empresarial dejó de concebirse de manera aislada; estudiosos como *Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer* empezaron a ver la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora **elementos económicos, políticos y socioculturales**, los cuales pueden impulsar o frenar el éxito de las organizaciones frente a sus competidores.

Finalmente, diversos autores del siglo XXI: *OCDE (2001)*; *Romo y Musik (2005)*; *Lombana (2006)*; *Mathews (2009)*; resaltaron la importancia que tiene para el término competitividad a nivel micro el ingresar con éxito a los mercados nacionales e internacionales, a la vez que mantener e incrementar su participación con el tiempo; así mismo destacaron la **generación de valor agregado** haciendo uso de **estrategias gerenciales** apropiadas.

## 8. CARACTERIZACIÓN EMPRESAS COMERCIALES DEL AMCO

Para la determinación y el análisis de las características de las empresas comerciales del AMCO se tomó como base el estudio realizado por el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, donde se analizaron los estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo de una muestra representativa de 567 empresas de los 10 subsectores comerciales más representativos del AMCO siendo estos:

- Comercio el por mayor de productos alimenticios procesados.
- Comercio de vehículos automotores nuevos.
- Comercio el por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio.
- Comercio el por mayor de materias primas pecuarias, animales vivos y sus productos.
- Comercio el por mayor de productos farmacéuticos, medicinales y tocador.
- Comercio al por mayor de aparatos de uso domésticos.
- Comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.
- Comercio al por menor de combustible para automotores.
- Comercio al por menor de electrodomésticos en establecimiento especial.
- Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería, y productos de vidrio.

### 8.1 VARIABLES ANALIZADAS

#### 8.1.1 Información General

**8.1.1.1 Ubicación.** Las empresas logran su competitividad no solamente alcanzando niveles sofisticados de operaciones y de sus estrategias, buscando un posicionamiento a través de productos o servicios diferenciados, sino también, de la localización, de los activos específicos que una región o espacio geográfico les pueda suministrar. Esto último es lo que se denomina tradicionalmente ambiente de los negocios y tiene que ver con unas condiciones del nivel nacional, pero sobre todo, condiciones del nivel departamental, de ciudad o clúster que facilitan o inhiben el proceso de creación de valor en las empresas.

Una excelente localización de la empresa, puede generar mejoras en la eficiencia en términos de: Costos de transporte, cercanía a proveedores, utilización eficiente de canales de distribución, cercanía al cliente y a sus necesidades.

**Análisis:** el 77% de las empresas estudiadas se encuentran ubicadas en zonas comerciales, lo que facilita el comercio de sus productos y proporciona un fácil acceso de los clientes potenciales. Dada la cercanía con sus competidores se requiere la generación de valores agregados en cuanto al producto y servicio, de manera que el cliente pueda realizar su mejor elección.

**8.1.1.2 Naturaleza Jurídica.** La naturaleza jurídica de las empresas comerciales se ve influenciada por su tamaño y disponibilidad de recursos; teniendo en cuenta esto, la mayoría de los establecimientos, el 69.1%, se encuentran bajo la figura de Persona Natural, lo que implica que el dueño asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posee (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

**8.1.1.3 Gestión Gerencial.** La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas; en otras palabras, se llama gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones. Las actividades elementales de cualquier gerencia son establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas.

**Análisis:** existe un porcentaje del 67.7% de empresas con gerentes o administradores que no cuentan con estudios universitarios; esto puede deberse a que la mayoría de las empresas son de tipo familiar, dirigidas por algún miembro de ella, que las manejan en forma empírica, basados en la tradición. Se observa igualmente que solo el 32.1% de los miembros de las organizaciones han realizado cursos de Actualización Administrativa, siendo los más representativos los referentes a la contabilidad, administración, informática y afines.

Además, se observa que el 59.1% de los administradores o gerentes se ubican en un rango de edad que oscila entre los 35 y 45 años, siendo los hombres quienes lideran la ocupación de dichos cargos; sin embargo, en los últimos años se ha presentado un incremento en el número de mujeres que desarrollan labores gerenciales.

## **8.1.2 Áreas Funcionales**

**8.1.2.1 Área Comercial.** También conocida como marketing, es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. En una empresa, normalmente, el *área comercial* abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente.

## Análisis

- Las **ventas**, en su mayoría, el 94.5%, se presentan a nivel local, seguido de las regionales con el 37.9%, nacionales con el 14.1% y por último al mercado internacional solo se realiza el 1% de las ventas, con lo que se pierde la oportunidad de explorar nuevos mercados.

El 72.2% de los empresarios perciben un crecimiento en las ventas de sus productos atribuyendo esto principalmente a un alto nivel de satisfacción de sus clientes.

La estrategia más utilizada por los gerentes del sector, con una proporción del 83.6% a favor, para atraer y fidelizar sus clientes es otorgar diferentes tipos de descuentos; además se evidencia una fuerte correlación entre ésta variable y el crecimiento de las ventas.

- El 91.7% de las empresas del sector tienen muy buen conocimiento de sus principales **competidores** puesto que en el Área Metropolitana existen zonas en donde se encuentran concentradas las empresas pertenecientes a cada subsector comercial; dicha cercanía permite desarrollar estrategias para tener un conocimiento actual y profundo del modo en el que opera la competencia, las novedades del mercado y las ventajas competitivas de los establecimientos.
- La **satisfacción del cliente** es percibida como alta por el 64.5% de los dirigentes, y ésta es apreciada principalmente por la permanencia del cliente, pues generalmente no se hace uso de buzones de sugerencias, encuestas o estudios de mercado para determinar cómo se encuentra el producto y la prestación del servicio.
- En el sector comercial el 67.2% de las empresas realizan **alianzas estratégicas** con proveedores, clientes y otras empresas del mismo subsector. La falta de iniciativa en la realización de convenios con los competidores se refleja principalmente en la concepción de que “la competencia es una amenaza” y no se interesan por verla como una oportunidad de crecer en conjunto, retroalimentándose mutuamente para afrontar el mercado objetivo.

- ➡ El 80.9% de las organizaciones encuestadas tienen establecida un **área comercial**, sin embargo, se encuentran algunas falencias como son la falta de definición de las funciones que debe desempeñar el área.
- ➡ Se observa que los establecimientos tienen un **control** positivo en cuanto al manejo de:
  - Proveedores: 86.9%
  - Facturación: 86.4%
  - Productos y/o servicios: 82.4%
  - Inventarios: 81.8%

Por el contrario, en muchas empresas se encuentran deficiencias en el control de los siguientes factores:

- Asesores comerciales: 54.8%
- Plan de Mercadeo: 65.2%
- Cliente (postventa): 49%
- Canales de Distribución: 47.8%

Lo anterior se debe especialmente a la falta de interés, altos costos, además del tiempo que debe ser invertido.

- ➡ En cuanto al **manejo de las 4P**, la variable producto presenta una muy buena calificación, ya que el 57.2% de los dirigentes consideran que es excelente, al igual que precio con un 97.2% y plaza con un 81.3%. Por otra parte la promoción es catalogada como regular por un 44.5%, dado que se considera innecesaria y se desconocen las ventajas que trae consigo.

La variable publicidad es calificada como buena por el 48.4% de los administradores, al igual que el servicio postventa, según lo manifiesta el 52.6% de los dirigentes de las empresas comerciales.

**8.1.2.2 Área Financiera.** Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Los encargados del área financiera toman una gran relevancia dentro del organigrama de la organización, puesto que son ellos los que elaboran con su gestión el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, haciendo que las personas que están a su cargo funcionen como un sistema global utilizando las metodologías y herramientas necesarias para formar un grupo estratégica y

tácticamente consistente que busque las metas empresariales propuestas por los altos mandos.

### Análisis

- El 84.2% de las empresas toman sus decisiones con base en los **estados financieros** del negocio; las grandes y medianas empresas del sector realizan periódicamente Balances y Estados de Resultados, sin embargo, los pequeños negocios llevan sus cuentas en libros contables o cuadernos donde registran toda la información financiera.
- Las comercializadoras, en un 58.5%, realizan **presupuestos escritos** y el 99% de éstas lo hace con una periodicidad mensual lo que permite controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa. Sin embargo los establecimientos que no los llevan a cabo, argumentan su posición de pequeñas empresas y su desconocimiento frente al tema.
- Los gerentes tienen claro el **costo total de sus pasivos** considerando que el 89.9% de ellos así lo manifiestan.
- Las **entidades crediticias** son conocidas por el 57% de las empresas indagadas; la mayoría de ellas reconocen a los bancos como la única opción crediticia.
- Otro aspecto importante en el Área Financiera es el análisis de **rentabilidad** del negocio, el cual es realizado por el 76.5% de las organizaciones comerciales, ya que toda empresa persiste en lograr este objetivo; aunque no sea su razón de ser, toda organización desea que sus esfuerzos sean reiterados por medio de éxito y ganancias. El tipo de análisis utilizado por el 70.4% de los dirigentes para determinar la rentabilidad son los indicadores financieros y las asesorías.
- La cartera morosa, la disminución de ventas y los planes de pagos no son impedimentos para que el 62.1% de las empresas del sector cumplan con sus **obligaciones financieras**, por lo tanto el flujo de efectivo de dichos negocios no se ve comprometido.

**8.1.2.3 Área conocimiento (personas).** La gestión del conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a



comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

## Análisis

- Los **niveles salariales** no son muy homogéneos en el sector debido a las diferencias que se presentan en el tamaño de las empresas; sin embargo, el rango salarial promedio de los colaboradores operativos, administrativos y directivos oscila entre 1 y 3 smmlv, así:

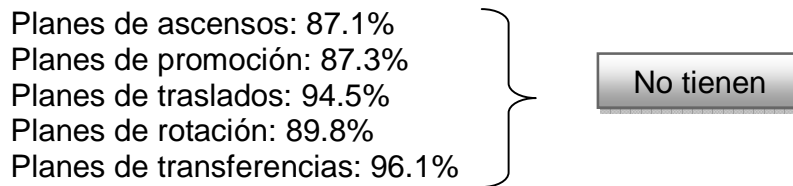
Nivel operativo: 99.3%

Nivel administrativo: 73.9%

Nivel directivo: 43.9%

El hecho de que el rango salarial de muchos administradores y directivos sea el mismo que el de los operarios hace menos atractivo a los profesionales vincularse a éstas empresas.

- En el momento de la **contratación** se refleja cierta inclinación hacia unos factores, dependiendo del tipo de cargo. En el caso de los operativos la balanza se inclina, en un 44.6%, para contratar dependiendo la habilidad; para los colaboradores administrativos la contratación se inclina, en un 45.5%, a favorecer el nivel educativo; y finalmente, en el caso de los directivos, con un 37.6%, se favorece también el nivel educativo a la hora de contratar.
- En cuanto al desarrollo de **programas para la formación** como inducción, educación continua, capacitación, entre otros, el 71.57% de las empresas del sector comercial los implementan debido a la importancia que tiene el recurso humano para el progreso de la organización.
- Se identifica una problemática clara en lo referente a los planes escritos que permiten realizar **ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias**; dado que el 76.3% de los gerentes de las organizaciones no los tienen estipulados, comportándose para cada tipo de plan de la siguiente manera:



Estos factores pueden ser consecuencia de que muchas empresas son pequeñas y cuentan con poco personal (en su mayoría operarios).

- Un porcentaje representativo de las empresas, 41.8%, pertenecientes al sector comercial carecen de **planes de incentivos**; además se evidencia que la mayoría de las que cuentan con ellos no motivan a sus empleados a través de este mecanismo.
- Se identifica de forma muy positiva **el trabajo en equipo, la colaboración con los compañeros, el alto nivel de motivación y satisfacción del personal en el trabajo**; impulsando la construcción de nuevos conocimientos y permitiendo generar un lenguaje común entre las personas que laboran dentro de la empresa. Este comportamiento positivo se ve reflejado así:
  - Trabajo en equipo: 86.4%
  - Colaboración con los compañeros: 87.3%
  - Alto nivel de motivación: 80.6%
  - Satisfacción del personal en el trabajo: 83.4%
- La **evaluación de desempeño** es realizada por un 51.5% de las organizaciones comerciales. Esta gestión media se debe a que existen diferencias notorias entre los principales subsectores; es decir, así como en unos es implementada en otros se hace caso omiso de esta, limitando el análisis de las capacidades de los colaboradores, sus fortalezas y debilidades, dificultando para los dirigentes determinar las necesidades de capacitación de su personal. Las empresas que realizan esta evaluación lo hacen por lo general mensualmente.
- Un porcentaje significativo de establecimientos no tienen constituidos los **programas de medicina preventiva (65.3%), seguridad (68.1%) e higiene industrial (76.9%)**, por lo que se encuentran en alto riesgo de que sus empleados sufran lesiones y/o enfermedades profesionales.
- Gran proporción de empresas no poseen **programas de bienestar educativo y cultural (85.2%), deportivo (86.4%) y familiar (87.7%)**; además no se invierte mucho en temas de responsabilidad y bienestar social para que el personal y su familia puedan tener espacios de formación, aprendizaje y crecimiento personal.

**8.1.2.4 Área Tecnología (procesos).** La gestión tecnológica, se plantea como un criterio de maximización de oportunidades y como un elemento sostenible a lo largo

del tiempo, ya que no solo proporciona nuevos mecanismos de integración dentro de la organización, sino también el hecho de facilitar los procesos de innovación sobre los procesos y sobre la misma venta del producto final.

La gestión tecnológica puede definirse como el campo interdisciplinario que mezcla conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de planear, desarrollar e implantar soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de objetivos estratégicos y tácticos de una organización. La gestión tecnológica reúne la interdisciplinariedad y combina aspectos técnicos y administrativos; además se enfoca hacia la obtención de mayores niveles de competitividad y así lograr un mejoramiento continuo.

### Análisis

- La mayoría de las pyme, 61.4%, tienen diseñada su estructura organizacional, conformada por **misión, visión, objetivos, valores, políticas y resultados**; sin embargo, el 38.6% de empresas que carecen de dicha estructura son llevadas de forma empírica por su senda comercial.
- Se presentan falencias en el 58.2% de las empresas en determinados elementos estructurales básicos como lo son el **organigrama, manual de funciones y manual de procesos y/o procedimientos**; lo que hace que no tengan un direccionamiento estratégico que conduzca al crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado.
- Aunque los equipos son relativamente nuevos (< 10 años), en el 91.5% de los establecimientos comerciales, el nivel de mejoras de bienes y servicios es moderado, según lo afirmado por el 41.5% de los gerentes, lo que indica que las empresas no se interesan en alto grado en la **innovación de los bienes y servicios** que dichas empresas poseen; al parecer el concepto de innovación solamente lo están aplicando a la actualización de equipos.

El 59.8% de las compañías no están haciendo **vigilancia tecnológica** de manera profunda, pues no identifican los cambios que van surgiendo en el entorno para adaptarlos a su organización y hacerla más competitiva.

- En lo referente a las **relaciones** que las empresas comerciales mantienen con diferentes instituciones como universidades, sector financiero y sector gubernamental, se muestra que éstas son reducidas en el 46% de ellas, impidiendo el intercambio de información que se presenta en el mercado; esto también obstruye una planificación más eficiente y una mejor capacidad para responder a cambios inesperados en el sector, evitando el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en la región.

- En gran proporción de organizaciones, 89.8%, no existe un **Departamento de Investigación y Desarrollo**; esto puede darse ya que su campo de acción es netamente comercial, sus productos ya se encuentran desarrollados por sus proveedores y por lo tanto no consideran necesario contar con esta área.
- Muy pocas compañías, 28.5%, mejoran o adquieren **sistemas de gestión** (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación) por falta de recursos y desconocimiento del tema.
- El 85% de las empresas del sector no cuentan con algún tipo de **certificación**; siendo este un aspecto clave para los requerimientos del medio actual y futuro, donde la innovación, el reconocimiento a la calidad y el cuidado del medio ambiente se hacen casi indispensables.
- Existe poco compromiso del sector con el medio ambiente, sólo el 23.3% de las organizaciones implementan planes de **manejo de residuos sólidos y líquidos**. Aunque regularmente las empresas comerciales no generan muchos desechos industriales es importante que los directivos incentiven al personal hacia el cuidado del entorno mediante la definición e implementación de programas de reciclaje.

### 8.1.3 Estilo Personal

#### 8.1.3.1 Orientación Humanista

- A pesar de que muchas de las empresas del sector no aplican literalmente el **proceso de selección de personal**, el 76% de ellas si lo consideran muy importante, lo que demuestra que son conscientes de la necesidad de contar con personal capacitado, con habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto y con deseos de lograr los objetivos de sus organizaciones.
- Alto porcentaje del sector considera que los **mecanismos más importantes para estimular y desarrollar al personal** son los salarios (73.7%) y los incentivos (64%). Las empresas que utilizan estos mecanismos logran que sus trabajadores se sientan más satisfechos, permanezcan más tiempo en sus cargos y traten mejor a los clientes.
- Gran porcentaje de empresas poseen **información acerca de sus colaboradores** con respecto a su nivel académico (81.6%), estado civil (76.5%), número de hijos (64%) y tiempo en la empresa (67.5%); sin embargo se presenta desinformación en cuanto a los intereses personales de los colaboradores, así lo afirman el 42.9% de los encuestados que manifiestan que la relación directa es estrictamente laboral y no consideran la interrelación personal como mecanismo de desarrollo humano y de bienestar laboral.

- Se presentan deficiencias y falta de interés en muchas empresas del sector para programas que le permitan al trabajador y a sus familias **capacitación** en cuanto a la parte técnica, salud, crecimiento y desarrollo personal, así:

Capacitación dirigida al trabajador: 67%  
Capacitación dirigida a la familia: 95.8%

} No la realizan

La mayoría de los gerentes consideran que el hecho de dar capacitación técnica a la familia de los empleados es algo irrelevante para el proceso que manejan las empresas.

- En la mayoría de las empresas del sector los administradores aplican diferentes técnicas para **empoderar** a sus trabajadores; dichas técnicas y su porcentaje de aplicación en las empresas se enuncian a continuación:

Delegar toma de algunas decisiones: 37.2%  
Escuchar sus opiniones: 51.5%  
Delegar responsabilidades: 54.9%  
Reconocer el buen trabajo: 52.4%

En el 71% de las organizaciones los empleados tienen la **posibilidad de negociar ciertas políticas o normas**, propiciando la oportunidad de lograr e identificar en los colaboradores un **compromiso y sentido de pertenencia** por la institución, como se evidencia en el 77.6% de las empresas analizadas.

- En cuanto al **trabajo en equipo**, el 95% de los gerentes encuentran beneficios como: mayor rendimiento, mejor atención, mejores resultados, más colaboración y mayor agilidad; esto demuestra que se han comenzado a comprender las nuevas tendencias laborales y la necesidad de pensar en equipo como una forma de trabajo, además las estructuras casi planas de las compañías hacen que exista una mayor interacción entre el personal.
- Los **estilos administrativos** más representativos en el sector son el democrático con un 42.6% y el líder con un 30.8%. Cabe resaltar que hoy por hoy el líder es la persona que se necesita para afrontar las diferentes situaciones o retos presentados ya que él está en la facultad de confiar en la capacidad del grupo, favorecer las discusiones, pedir y tomar en cuenta las opiniones del grupo antes de tomar sus propias decisiones; la responsabilidad es compartida por el grupo, da explicaciones y permite críticas aceptándolas, deja libertad a los miembros para trabajar a su gusto y elegir sus equipos. Los grupos de estructura democrática están más motivados para la tarea, las relaciones personales son más estrechas y cordiales, hay más comunicación, menos hostilidad, y mayor desarrollo personal de los miembros.

### 8.1.3.2 Orientación planificadora y toma de decisiones

- El 39% de los dirigentes de este sector consideran que lo más importante como gerente es **planear**, pues en un mercado comercial y tecnológicamente actualizable lo indispensable es prepararse para los cambios que puedan traer en el futuro las variables que afectan a dicho mercado (externas en su mayoría), por lo tanto se determina que el estilo planeador es el imprescindible para el sector pues determina claramente qué acción se debe ejecutar en un futuro para el sostenimiento y crecimiento de la empresa.

El 31.4% de los gerentes consideran que lo más importante es **tomar decisiones**, pues en estos casos se deben cambiar o reconfigurar algunos aspectos sobre la marcha y, debido a los mismos cambios descritos sobre el mercado, es importante que los dirigentes puedan orientar la empresa de manera adecuada en la situación que esté atravesando la misma.

Son pocos los administradores, el 12.3%, que creen que lo más importante es **dar instrucciones claras**. Así mismo son escasos los dirigentes que consideran que lo importante es **organizar los procesos** y **cumplir la normatividad**, lo que confirma la debilidad de las empresas en la estructura organizacional: esto se debe a que ni los mismos gerentes creen significativo dicho tema, por lo tanto es muy posible que las acciones que se tomen en las organizaciones y los procesos de la misma puedan ser desorganizados y por ello poco efectivos a la hora de desarrollar actividades.

- Gran parte de los administradores poseen un alto **conocimiento en el ámbito nacional** de aspectos legales (81.9%), productividad y competitividad (72.7%), competencia (79.3%); sin embargo, en cuanto a innovación y tecnología se presenta un conocimiento medio del 48.5% de los encuestados al igual que en el **aspecto ambiental** con un 46.9%, ya que se tiende a creer que estos aspectos no los afecta mucho en su condición de comerciantes.
- Los **procesos sobre los cuales se tiene más conocimiento** por parte de los directivos son:
  - Financiero: 87.47%
  - Compras e inventario: 86.06%
  - Comercial: 83.95%
  - Administración de Personal: 77.95%
  - Productivo: 65.25%

Lo anterior muestra que existe un nivel de gestión alto en cuanto a los procesos desarrollados en la organización.

- ➡ Los dirigentes **al momento de planear a lo que le dan más importancia** es a los objetivos y metas (42.5%) y a los resultados (42.3%), lo que indica que las empresas enfocan su función comercial en base a objetivos previamente establecidos; todo esto conlleva a que los gerentes en este sector se caracterizan por ser personas de resultados que necesitan ver plasmado lo que proyectan en función económica y el aumento en sus ventas.

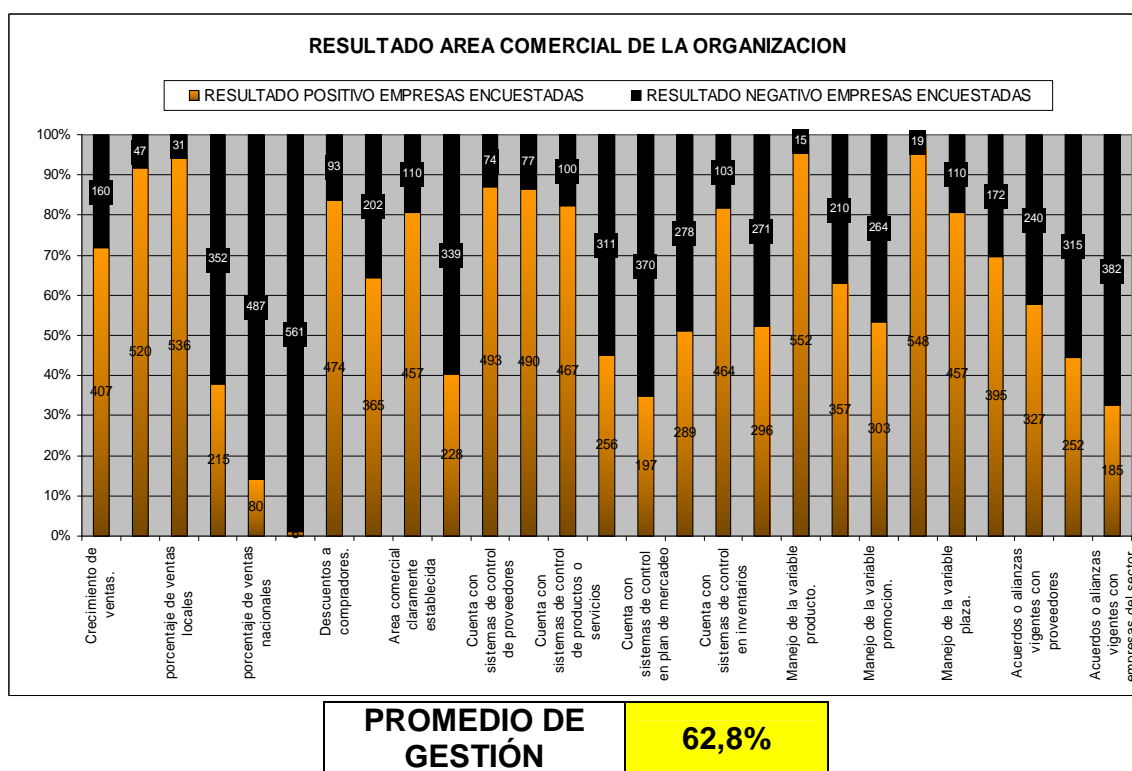
#### 8.1.3.3 Orientación hacia las normas y reglamentos

- ➡ En cuanto a las **normas y reglamentos** el 70.7% de los gerentes las consideran altamente indispensables argumentando que es necesario que los colaboradores conozcan las normas establecidas dentro de la empresa para así tener un patrón de conducta y llevar mayor control sobre las actividades realizadas.
- ➡ En el 44% de las organizaciones comerciales se tienen establecidas las **jerarquías y conductos regulares** pero no se encuentran registrados por escrito; en dicha jerarquía se identifica al gerente como la cabeza de la empresa y al resto de colaboradores como parte fundamental para llevar a cabo el proceso.
- ➡ Aunque el sector se caracteriza por la **necesidad de autoridad** en las organizaciones, el concepto de presencia para efectividad de la misma no tiene un valor sustancial, puesto que sólo el 31.9% de los gerentes consideran que su presencia en la empresa es el motor fundamental para que ésta siga funcionando correctamente; mientras que el 68.1% restante consideran que los empleados pueden hacerse cargo de algunas de las actividades de la organización sin necesidad de estar constantemente vigilados y supervisados.
- ➡ El 41.7% de los gerentes consideran que los empleados a veces adoptan sus propias decisiones, mientras que el 32.6% afirman que sus colaboradores dependen totalmente de las **órdenes e instrucciones** que ellos imparten al interior de la organización, lo que dificulta el proceso de empoderamiento y la toma de decisiones autónoma por parte de ellos.
- ➡ Dado que muchas de las empresas del sector son micro y pequeñas y se constituyen por pocos empleados, es muy notorio el hecho de que cada uno de ellos sea polifuncional y no se especialice en labores únicas, según lo manifiesta el 38.8% de los dirigentes; los que presentan una **especialización** son aquellas empresas de mayor tamaño que requieren colaboradores especializados en diferentes áreas, así lo asegura el 30.5%.

## 8.2 GRÁFICOS RESUMEN INFORMACIÓN CONSOLIDADA

Con el fin de presentar cuantitativamente la gestión de las empresas pertenecientes al sector comercio en cada una de las áreas estudiadas en la investigación, se presentan gráficos-resumen donde pueden observarse de manera clara la valoración obtenida en cada una de las áreas estudiadas.

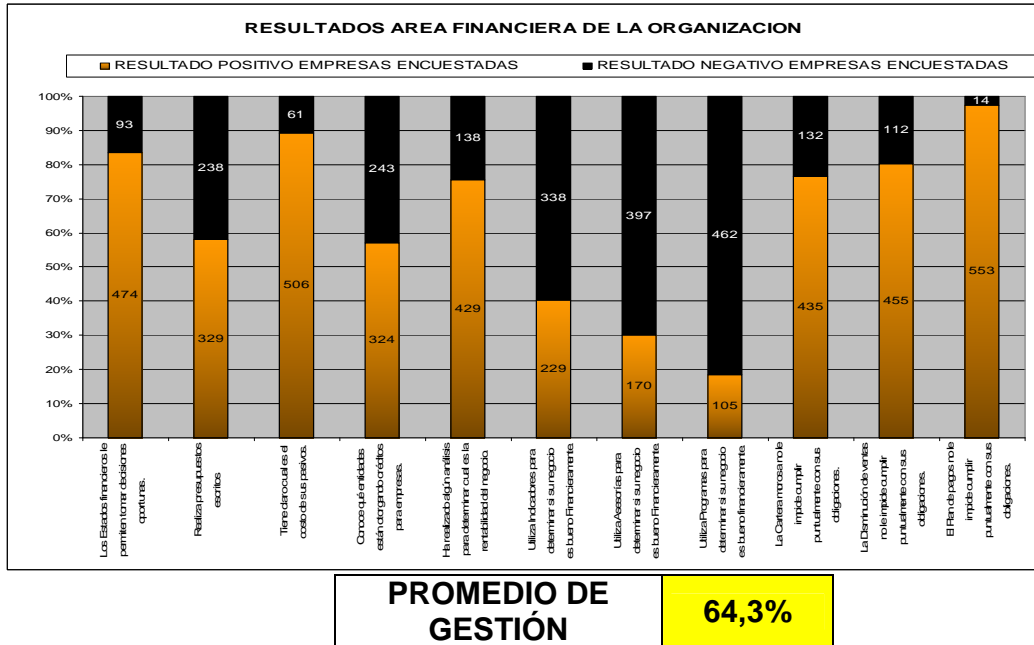
Figura 6. Resultados área comercial de la organización.



Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

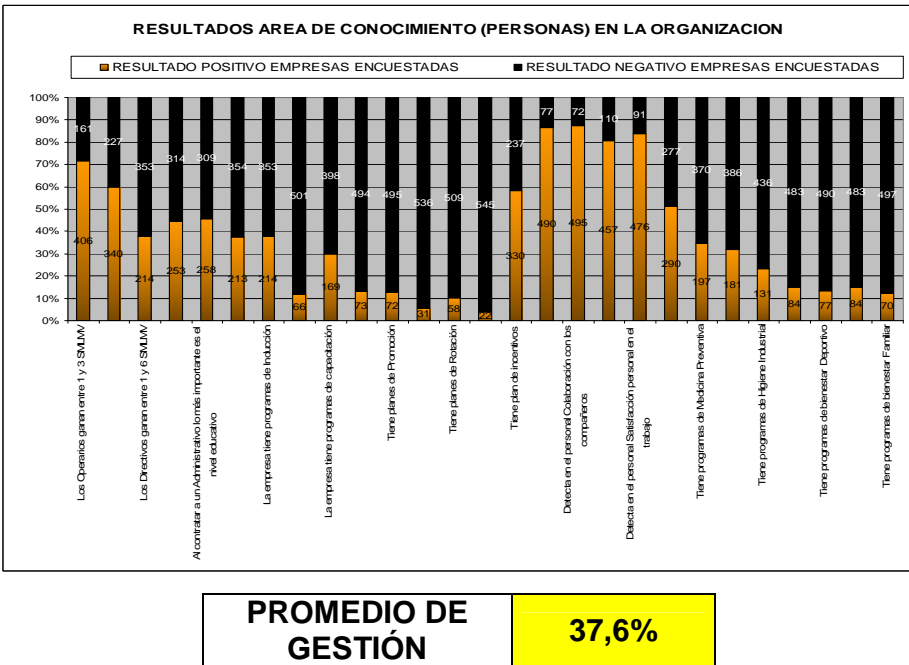


Figura 7. Resultados área financiera de la organización.



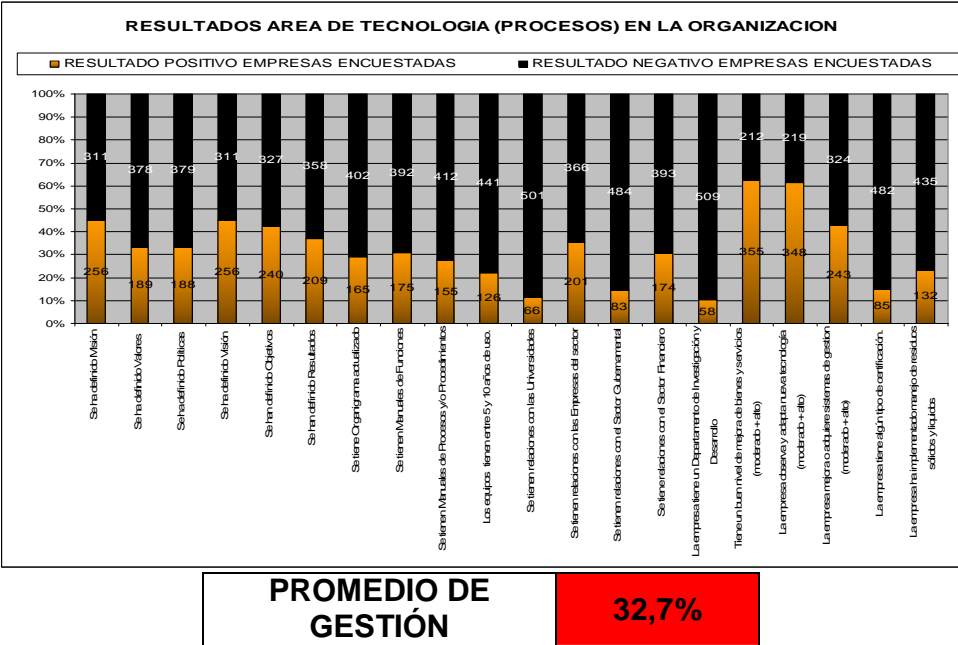
Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

Figura 8. Resultados área de conocimiento (personas) en la organización.



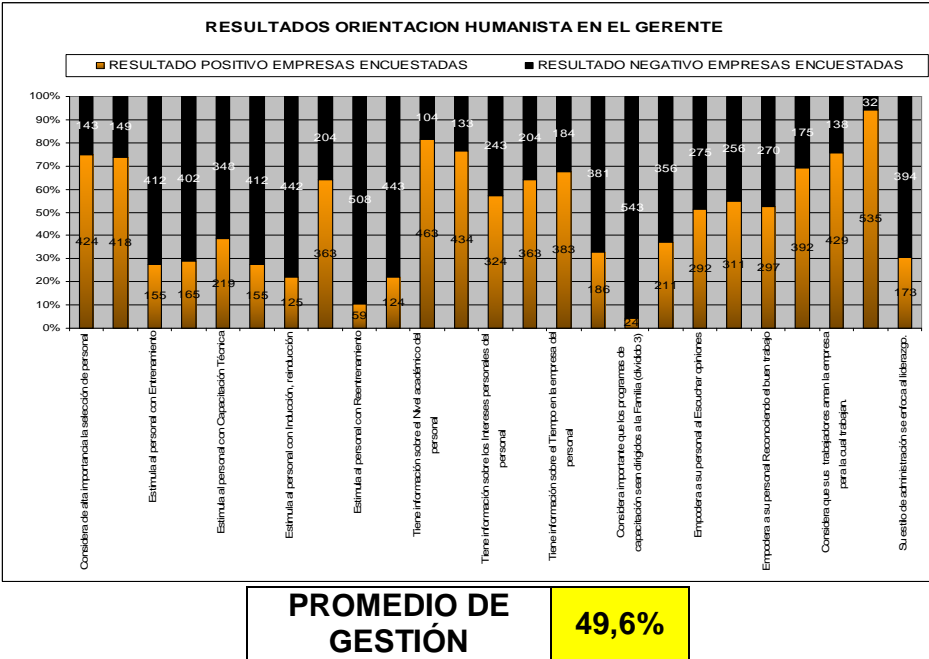
Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

Figura 9. Resultados área de tecnología (procesos) en la organización.



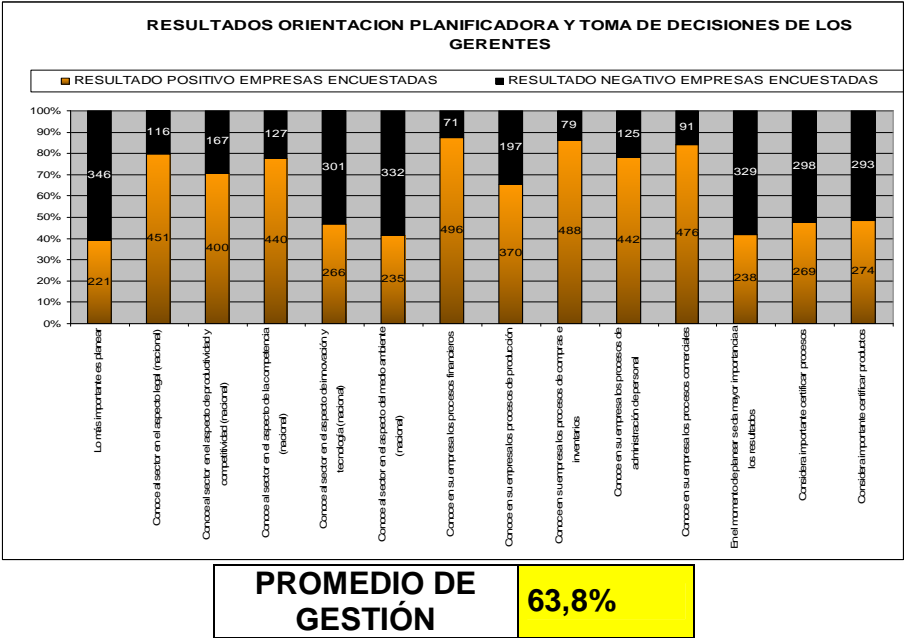
Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

Figura 10. Resultados orientación humanista en el gerente.



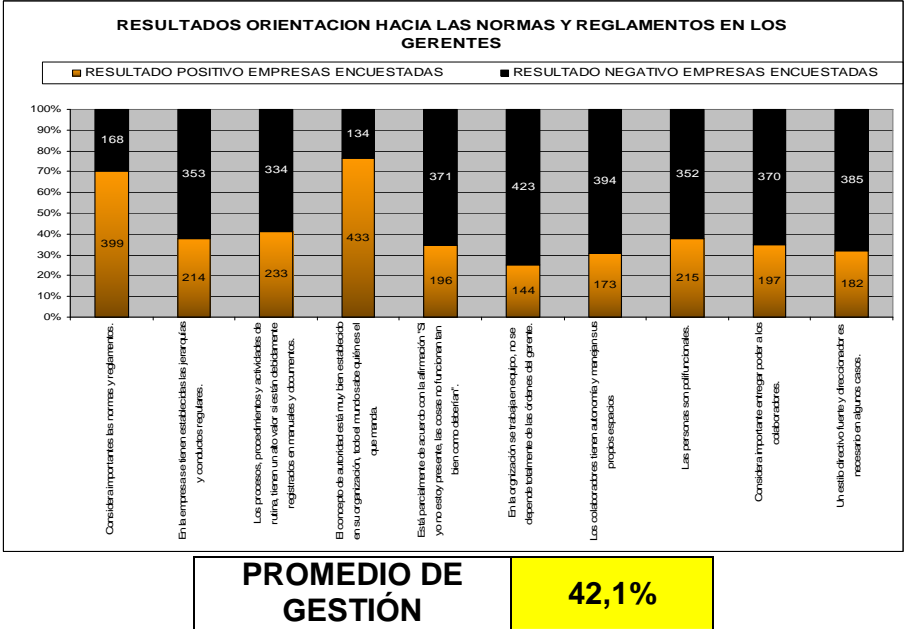
Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

Figura 11. Resultados orientación planificadora y toma de decisiones de los gerentes.



Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

Figura 12. Resultados orientación hacia las normas y reglamentos en los gerentes.



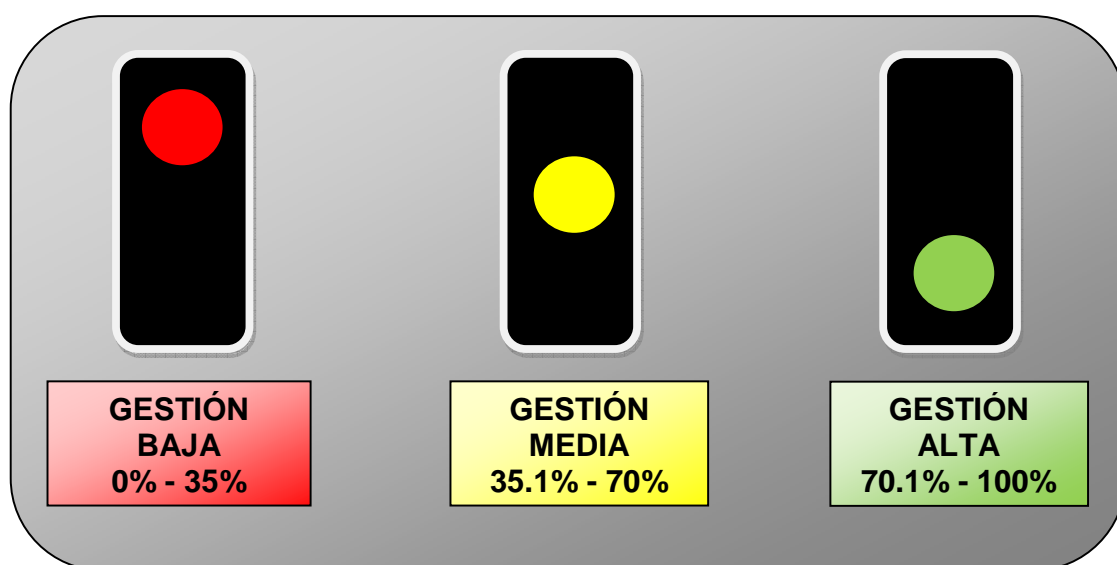
Fuente: Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

### 8.3 SÍNTESIS DE LA CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL DEL AMCO

Con el objetivo de tener una visión más clara del comportamiento de las variables analizadas para las empresas pertenecientes al sector comercial del AMCO, se presenta a continuación un cuadro resumen donde se utiliza la técnica de semaforización para evidenciar el estado de cada variable según los resultados arrojados por el estudio “Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente”.

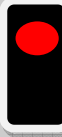


El semáforo funciona igual que cualquier semáforo de tránsito vehicular, el color rojo indica una situación de alerta desfavorable, el semáforo en amarillo significa una situación moderada con tendencia a permanecer así o pasar a desfavorable, por último el semáforo en verde indica una situación favorable.




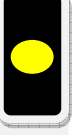


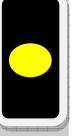
Figura 13. Niveles de Gestión (Técnica del Semáforo).





Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2. Síntesis de la caracterización de las empresas comerciales del AMCO.







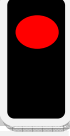
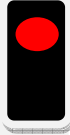
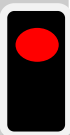
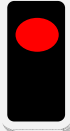
VARIABLE	%	RESULTADO	NIVEL DE GESTIÓN
Ubicación	77	Zona Comercial	
Nivel educativo gerentes	32.3	Estudios Universitarios	
Cursos de Actualización Administrativa	32.1	Han realizado	
<b>ÁREA COMERCIAL</b>			
Ventas	72.2	En Crecimiento	
Descuentos a clientes	83.6	Estrategia para atraer y fidelizar	
Conocimiento competidores	91.7	Muy buen conocimiento	
Satisfacción del cliente	64.5	Alta	
Alianzas estratégicas	67.2	Las realizan	








Área Comercial establecida	80.9	La tienen	
<b>Sistemas de Control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Facturación</li> <li>• Productos y/o Servicios</li> <li>• Inventarios</li> </ul>	86.9 86.4 82.4 81.8	Si tienen	
<b>Sistemas de Control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesores comerciales</li> <li>• Plan de Mercadeo</li> <li>• Cliente (postventa)</li> <li>• Canales de Distribución</li> </ul>	54.8 65.2 49 47.8	Si tienen	
Gestión Producto	57.2	Excelente	
Gestión Precio	97.2	Excelente	
Gestión Plaza	81.3	Excelente	
Gestión Promoción	44.5	Regular	







Gestión Publicidad	48.4	Buena	
Gestión Postventa	52.6	Buena	
<b>ÁREA FINANCIERA</b>			
Estados Financieros	84.2	Decide basado en informes	
Presupuestos Escritos	58.5	Lo realizan	
Periodicidad de Presupuesto	99	Mensual	
Costo Total de Pasivos	89.9	Lo tienen claro	
Entidades Crediticias	57	Tienen conocimiento de ellas	
Análisis de Rentabilidad	76.5	Lo realizan	
Impedimentos para cumplir Obligaciones	62.1	No tienen	

ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)			
Programas para la Formación	71.57	Los implementan	
<b>Planes Escritos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensos</li> <li>• Promoción</li> <li>• Traslados</li> <li>• Rotación</li> <li>• Transferencias</li> </ul>	12.9 12.7 5.5 10.2 3.9	Los tienen	
Planes de Incentivos	58.2	Si tienen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Colaboración con los compañeros</li> <li>• Alto nivel de motivación</li> <li>• Satisfacción del personal en el trabajo</li> </ul>	86.4 87.3 80.6 83.4	Es positivo	
Evaluación de desempeño	51.5	La realizan	
<b>Programas de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina Preventiva</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Higiene Industrial</li> </ul>	34.7 31.9 23.1	Los tienen	
<b>Programas de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar Educativo y Cultural</li> <li>• Deportivo</li> <li>• Familiar</li> </ul>	14.8 13.6 12.3	Los tienen	



ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)			
Definición de su Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Resultados	61.4	si	
Existencia de Organigrama, Manual de Funciones y Manual de procesos y/o procedimientos	41.8	si	
Uso de equipos de 0 a 10 años	91.5		
Nivel de Mejoras de Bienes y Servicios	41.5	Moderado	
Vigilancia Tecnológica	40.2	La realizan	
Relaciones con Universidades, Sector Financiero y Sector Gubernamental	54	SI	
Departamento de Investigación y Desarrollo	10.2	Existe	
Sistemas de Gestión (informática, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)	28.5	Mejoran o adquieren	
Certificaciones	15	Cuentan con algún tipo	
Planes de Manejo de Residuos	23.3	Los implementan	

ORIENTACIÓN HUMANISTA			
Proceso de Selección de Personal	76	Lo consideran importante	
<b>Capacitación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigida al trabajador</li> <li>• Dirigida a la familia</li> </ul>	33 4.2	Las realizan	
<b>Técnicas para empoderar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar toma de decisiones</li> <li>• Escuchar sus opiniones</li> <li>• Delegar responsabilidades</li> <li>• Reconocer el buen trabajo</li> </ul>	37.2 51.5 54.9 52.4	Las aplican	
Posibilidad de Negociar ciertas Políticas o Normas	71	Si	
Compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores	77.6	Se evidencia	
Trabajo en Equipo	95	Encuentran beneficios	
ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES			
<b>Conocimiento actualizado en el ámbito nacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos Legales</li> <li>• Productividad y Competitividad</li> <li>• Competencia</li> </ul>	81.9 72.7 79.3	Alto	

<b>Conocimiento actualizado en el ámbito nacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y Tecnología</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul>	48.5 46.9	Medio	
<b>Conocimiento de procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiero</li> <li>• Compras e Inventarios</li> <li>• Comercial</li> <li>• Administración de Personal</li> </ul>	87.47 86.06 83.95 77.95	Si	
<b>ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS</b>			
Concepción de la gerencia de las normas y reglamentos	70.7	Altamente indispensables	
Establecimiento del nivel de las jerarquías y conductos regulares	44	Existen pero no se tienen registrados por escrito	
Dependencia de órdenes e instrucciones por parte de los colaboradores	67.4	No dependen	
Especialización de los cargos	30.5	Empleados con cargos y funciones bien establecidas	




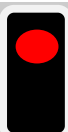

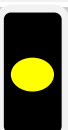

Fuente: elaboración propia.

#### 8.4 PROMEDIO DE GESTIÓN POR ÁREAS

Según el comportamiento de las variables que influyen en cada área estudiada se puede evidenciar que, en general, en las empresas del sector comercial del AMCO existe un nivel de gestión medio en las áreas: comercial, financiera y de conocimiento (personas); así como en los tipos de orientación: humanista, planificadora y toma de decisiones, y normas y reglamentos. No obstante, el área tecnología (procesos) presenta un panorama desalentador dado que experimenta un nivel de gestión bajo caracterizado en gran medida por la falta de inversión por

parte de los empresarios en Investigación y Desarrollo, Sistemas de Gestión, Certificaciones y Planes Ambientales

Cuadro 3. Promedio de gestión por áreas.

RESULTADOS		
ÁREAS ESTUDIADAS	PROMEDIO DE GESTIÓN	NIVEL DE GESTIÓN
Área Comercial	62,80%	
Área Financiera	64,30%	
Área Conocimiento (personas)	37,60%	
Área Tecnología ( Procesos)	32,70%	
Orientación Humanista	49,60%	
Orientación planificadora y toma de decisiones	63,80%	
Orientación hacia las normas y reglamentos	42,10%	

Fuente: elaboración propia.

## 9. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD PARA UNA EMPRESA COMERCIAL

El concepto de competitividad a través del tiempo ha sido definido por diferentes autores y ha tenido diversos enfoques, bien sea a nivel país, región o empresa. En la actualidad siguen existiendo múltiples debates por parte de los analistas para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada de este término y los principales factores que influyen en su determinación; no obstante, dichos intentos han sido en vano debido a la complejidad del concepto y a las numerosas perspectivas de los autores.

Teniendo en cuenta el análisis de la evolución del término “competitividad”, la caracterización de las empresas comerciales del AMCO y la importancia del concepto para el desarrollo del presente proyecto, se propone a continuación una definición de competitividad para una empresa comercial por parte de las autoras:

“Capacidad de una empresa comercial para ingresar, posicionarse, sostenerse y conquistar nuevos mercados de manera exitosa a través del tiempo. La competitividad de este tipo de empresas está estrechamente relacionada con cuatro factores esenciales: **gestión gerencial, logística integral, talento humano y gestión financiera**; sin embargo, no se puede concebir la empresa como un ente aislado sino como parte de un sistema dinámico que involucra elementos políticos, socioeconómicos y culturales. La interacción de estos aspectos asociados a una mejora continua reúnen las condiciones necesarias para determinar qué tan competitiva es una empresa frente a sus rivales”.

### GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. Las actividades elementales de cualquier gerencia son establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas.

Los grandes resultados que diferencian a una empresa de éxito de las otras dependen de la Gestión del Gerente, de su visión y de su capacidad de tomar decisiones acertadas, decisiones que normalmente implican riesgo, pero que logran posicionar a una empresa en otro nivel.

### LOGÍSTICA INTEGRAL

La Logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado, en calidad,

cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costes.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquélla, ya sea el control de costes, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia.

## **TALENTO HUMANO**

El Talento Humano es el que hace que las organizaciones funcionen. Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto-renovación continua.

## **GESTIÓN FINANCIERA**

La Gestión Financiera se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Los encargados del área financiera toman una gran relevancia dentro del organigrama de la organización, puesto que son ellos los que elaboran con su gestión el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, haciendo que las personas que están a su cargo funcionen como un sistema global utilizando las metodologías y herramientas necesarias para formar un grupo estratégica y tácticamente consistente que busque las metas empresariales propuestas por los altos mandos.

## 10. MODELOS DE COMPETITIVIDAD

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

A continuación se presenta la recopilación y análisis de los modelos más representativos que han sido planteados por diversos autores a través de los años. Cada uno de los siguientes estudios involucra el empleo de indicadores y factores que permiten medir la competitividad, a nivel nacional, regional o empresarial, apuntando aquellos elementos que le suman o restan competitividad. Se pone énfasis en los indicadores utilizados, así como en los resultados obtenidos.

### 10.1 MODELOS A NIVEL NACIONAL

**10.1.1 Índice Global de Competitividad (IGC).** Durante los últimos años el FEM<sup>16</sup> ha basado su análisis competitivo sobre el IGC, un muy amplio índice que permite medir la competitividad nacional, teniendo en cuenta el entorno microeconómico y macroeconómico del país, además del conjunto de instituciones, políticas y factores que marcan los niveles de prosperidad económica en el corto y mediano plazo. Este índice fue desarrollado por el profesor Xavier Sala-i-Martin de la Universidad de Columbia que extiende y profundiza los conceptos abarcados por índices anteriores.

El método que se utiliza para calcular el IGC incluye 113 variables de los cuales dos terceras partes provienen de la Encuesta de Opinión Ejecutiva, que es una encuesta llevada a cabo por el FEM; y la tercera parte proviene de fuentes públicas de información, que pueden ser instituciones nacionales establecidas en cada país y socias del FEM, que constituyen la segunda fuente de información.

Las variables son organizadas en 12 pilares, cada uno representa un área considerada un importante aspecto y determinante para la competitividad. El impacto de cada pilar sobre la competitividad varía de acuerdo a cada país en función de sus etapas de desarrollo económico. Para tomar en cuenta la realidad en cada una de las variables y de los pilares, a cada uno se le da un peso representado por un porcentaje en el cálculo del IGC.

Para el FEM, el concepto de competitividad envuelve componentes estáticos y dinámicos, para ellos la productividad de un país no solo determina la habilidad de mantener unos niveles de ingresos altos, la competitividad también determina los

---

<sup>16</sup> Foro Económico Mundial

retornos de las inversiones, que es uno de los factores claves que explican el potencial de crecimiento de una economía.

### 10.1.2 Los Doce Pilares de la Competitividad

Cuadro 4. Los Doce Pilares de la Competitividad

<b>Pilar I: Instituciones:</b>	Política Agrícola
Derechos de propiedad	Predominio de barreras comerciales
Derechos de propiedad intelectual	Tarifa comercial ponderada*
Diversidad de fondos públicos	Predominio de propiedad extranjera
Confianza pública de políticos	Impacto De negocio de reglas sobre FDI
Independencia judicial	Carga de procedimientos de aduana
Favoritismo en las decisiones gubernamentales	Grado de orientación de cliente
Carga de regulación de gobierno	Sofisticación de Comprador
Eficacia de marco legal	
Transparencia de la política de gobierno	<b>Pilar VII: Eficiencia del mercado laboral</b>
Gastos de negocio de terrorismo	Cooperación en relaciones de patrón de trabajo
Gastos de negocio de crimen y violencia	Flexibilidad de determinación de salario
Crimen Organizado	No salario trabajo*
Fiabilidad de servicios de policía	Rigidez de empleo*
Comportamiento ético de firmas	Alquiler y prácticas de despido
Fuerza de revisión y reportaje de normas	Costos de despido*
Eficacia de pasarela corporativa	Paga y productividad
Protección de los intereses de los accionistas de minoría	Confianza sobre dirección profesional
	Fuga de cerebros
<b>Pilar II: Infraestructura:</b>	Participación Femenina en fuerza de trabajo*
Calidad de infraestructura total	
Calidad de caminos	<b>Pilar VIII: Sofisticación del mercado financiero</b>
Calidad de infraestructura de ferrocarril	Sofisticación financiera de mercado
Calidad de infraestructura de puerto	Financiación por mercado de equidad local
Calidad de infraestructura de transporte aéreo	Facilidad de acceso a préstamos
Asiento Disponible kilómetros *	Disponibilidad de capital de Empresa
Calidad de electricidad suministra	Restricción contra la capital fluye
Líneas Teléfono *	Fuerza de inversionista protección*
	Justicia de bancos
<b>Pilar III: Estabilidad macroeconómica:</b>	Regulación de valores cambia
Déficit del Gobierno*	Índice de derechos Legal*
Ahorros Nacionales *	
Inflación*	
Tasa de interés spread*	



	<b>Pilar IX: Preparación tecnológica</b>
	Disponibilidad de últimas tecnologías
	Absorción de tecnología de Nivel firma
<b>Pilar IV: Salud y educación primaria:</b>	Derechos que se relacionan con ICT
Impacto de malaria	FDI y tecnología transfieren
Malaria incidencia*	Suscriptores a teléfono móvil *
Impacto de tuberculosis	Usuarios de Internet*
Tuberculosis incidencia*	Computadores Personales*
Impacto de VIH/SIDA	Suscriptores De banda ancha De Internet*
VIH prevalencia*	
Mortalidad Infantil*	<b>Pilar X: Tamaño de mercado:</b>
Expectativa de Vida*	Tamaño de mercado local*
Calidad de enseñanza primaria	Tamaño de mercado extranjero*
Enrollamiento Primario*	
Educación expenditure*	<b>Pilar XI: Sofisticación empresarial:</b>
	Cantidad de proveedor local
<b>Pilar V: Educación superior y entrenamiento</b>	Calidad de proveedor Local
Enrollamiento secundaria*	Desarrollo de racimo de Estado
Enrollamiento Terciario *	Naturaleza de ventaja competitiva
Calidad del sistema educativo	Valor encadena la anchura
Calidad de matemáticas y educación de ciencia	Control de distribución internacional
Calidad de dirección instruye	Producción trata la sofisticación
Acceso a Internet en escuelas	Grado de comercializar
Disponibilidad Local de investigación y servicios	Buena voluntad de delegar autoridad
Grado de personal que entrena	
	<b>Pilar XII: Innovación:</b>
<b>Pilar VI: Eficiencia del mercado de bienes:</b>	Capacidad para innovación
Intensidad de competencia local	Calidad de instituciones de investigación científica
Grado de predominio de mercado	Gastos de Empresa para R*D
Eficacia de política de antimonopolio	Industria de universidad investiga
Grado y efecto de impuestos	Disponibilidad de científicos e ingenieros
Tota de impuestos *	Patentes de Utilidad*
No de procedimientos requeridos para comenzar una empresa*	
Trámites requeridos para comenzar una empresa*	

El IGC incluye diferentes componentes como se mencionó anteriormente, cada uno refleja un aspecto de la compleja realidad que envuelve la competitividad y están agrupados en 12 pilares.

**10.1.2.1 Primer Pilar: Instituciones.** El entorno institucional crea un marco en el cual los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar ingreso y riqueza en la economía. Las instituciones juegan un rol central en la forma en que las sociedades distribuyen los beneficios y asumen los costos de las estrategias y políticas de desarrollo, también influyen las decisiones de inversión y la organización de la producción. La importancia de las instituciones no solo se limita

al marco legal, incluye la transparencia, regulación y desempeño de no solo instituciones públicas también privadas, que también son esenciales para los negocios.

**10.1.2.2 Segundo Pilar: Infraestructura.** Una infraestructura extensa y eficiente es un elemento esencial para la competitividad. Es fundamental para garantizar el funcionamiento eficaz de la economía, ayuda a determinar la actividad económica y los sectores que puede desarrollar una economía en particular. Una infraestructura bien desarrollada reduce el efecto de distancia entre regiones, con el resultado de una mayor integración con el mercado nacional y la posible conexión con otros países y regiones. Es un factor que reduce la desigualdad en el ingreso y la pobreza en diferentes formas. No solo es la infraestructura de transporte sino también la infraestructura para la comunicación, redes que permitan a las comunidades menos desarrolladas conectarse con actividades económicas y educación.

**10.1.2.3 Tercer Pilar: Estabilidad Macroeconómica.** La estabilidad del ambiente macroeconómico es importante para las empresas y por lo tanto para la competitividad de un país. Aunque por sí sola esta estabilidad no puede mantener el crecimiento de un país, desórdenes o altibajos en esta estabilidad sí pueden afectar la economía. El gobierno no puede proveer servicios de manera eficiente si tiene que pagar altos intereses por deudas. En resumen la economía de un país no puede crecer si el ambiente macroeconómico no es estable.

**10.1.2.4 Cuarto Pilar: Salud y Educación Primaria.** Una mano de obra saludable es vital para la competitividad y productividad de una nación. Bajos estándares de salud conllevan a costos más altos para las empresas, debido a posibles ausencias y bajos niveles de eficiencia. La educación básica primaria también es importante, porque aumenta la eficiencia de los trabajadores en cuanto son más adaptables a procesos de producción más avanzados. Si existe una falta de educación las empresas no se pueden mover hacia arriba en la cadena de producción con valor agregado más alto.

**10.1.2.5 Quinto Pilar: Educación Superior y Entrenamiento.** Mano de obra mejor calificada se adapta de manera más fácil a cambios en el entorno, para las empresas esta mano de obra calificada y entrenada les ayuda a subir más rápido en la cadena de valor, sus trabajadores contarán con las habilidades necesarias para afrontar las necesidades cambiantes de una economía que evoluciona.

**10.1.2.6 Sexto Pilar: Eficiencia del Mercado de Bienes.** Países con mercados de bienes eficientes están bien posicionados para producir la mezcla de productos y servicios adecuados en condiciones de oferta y demanda óptimas y también asegurar que estos productos son comercializados de manera efectiva dentro de la economía. La existencia de una competencia leal a nivel interno y externo es importante para la eficiencia de los mercados. La eficiencia del mercado depende

de nivel de impuestos, orientación del consumidor y su nivel de exigencia. Entre más exigentes los clientes mejor, porque los niveles de eficiencia en la industria pueden ser más altos.

**10.1.2.7 Séptimo Pilar: Eficiencia del Mercado Laboral.** El mercado laboral debe ser tan flexible como para cambiar a sus trabajadores de un sector a otro sin mayor costo, permitiendo también fluctuaciones en el salario sin causar perjuicios a nivel social. Un mercado laboral eficiente debe asegurar una clara relación entre los trabajadores, sus incentivos y sus esfuerzos, así como el mejor uso del talento disponible.

**10.1.2.8 Octavo Pilar: Sofisticación del Mercado Financiero.** Un sector financiero eficiente es aquel que ubica los recursos ahorrados por los ciudadanos de una nación como aquellos recursos externos para su uso más productivo. Se deben direccionar estos recursos a los proyectos de más alta tasa de retorno en vez de aquellos conectados con intereses políticos. Evaluar los riesgos es un punto clave, la inversión es un aspecto crítico para la productividad. Por eso un mercado financiero sofisticado debe asegurar la disponibilidad de capital tanto para el sector privado como para el bancario y también para convertir ideas en productos o servicios viables comercialmente, en otras palabras materializar las ideas. La transparencia juega un rol importante en este mercado.

**10.1.2.9 Noveno Pilar: Preparación Tecnológica.** Este pilar mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para impulsar la productividad de sus industrias. El punto importante es que los individuos u organizaciones de un país tengan acceso a productos avanzados en tecnología y tengan la habilidad para usarlos. Lo importante en este segmento no es la innovación de tecnología sino la capacidad de acceso para su adecuado uso.

**10.1.2.10 Décimo Pilar: Tamaño del Mercado.** El tamaño del mercado afecta la productividad porque mercados grandes permiten a las empresas explotar economías de escala. En la era de la globalización una empresa no solo tiene la posibilidad de explotar el mercado local, los países pequeños han encontrado en el mercado internacional un sustituto, la apertura comercial es una clara evidencia asociada con el crecimiento de una economía, especialmente para países pequeños el comercio tiene un efecto positivo en el crecimiento. Las exportaciones pueden determinar el mercado de las empresas y no solo limitarlas al mercado local.

**10.1.2.11 Onceavo Pilar: Sofisticación Empresarial.** Mientras que exista un mayor nivel de sofisticación existe la posibilidad de una mejor eficiencia, mayor productividad y por ende aumento en la competitividad. Lo que se examina son variables cuantitativas y cualitativas de empresas locales y la interacción que estos tienen entre sí. Cuando las compañías hacen parte de un sector en particular, están

interconectadas, generalmente están geográficamente cerca, generado “clústeres” y llevando a una mayor eficiencia y la sofisticación de los procesos de producción.

**10.1.2.12 Doceavo Pilar: Innovación.** El último pilar hace referencia a innovación tecnológica. Todos los anteriores tienen rendimientos decrecientes en el tiempo. El único que permite la expansión de una mayor calidad de vida de manera continua es la innovación. Una nación debe invertir en investigación y desarrollo para que exista un crecimiento continuo de la economía. Instituciones como universidades y la industria juegan un papel importante en el desarrollo de este pilar como también la protección a la propiedad intelectual, necesaria en las investigaciones y en el desarrollo.

**10.1.3 Indicadores y Fuentes de Información.** Los datos, indicadores y variables pueden ser obtenidos de dos formas: “datos difíciles\*” ó “datos de revisión”.

Los datos de revisión: son datos cualitativos de la información, se obtienen a través de la encuesta de Opinión Ejecutiva del FEM. Las encuestas de opinión son evaluadas por una escala de 1 a 7, donde una respuesta de 1 corresponde a la concepción más baja y una respuesta de 7 corresponde a la más alta.

Datos difíciles\*: son los últimos datos disponibles en organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco mundial, varias agencias de Naciones Unidas, la Unión de Telecomunicación Internacional y si fuese necesario fuentes nacionales.

## **10.2 MODELO DEL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA (IMD)**

El IMD ha desarrollado un modelo y un sistema de medición que hace un ranking anual entre un poco más de medio centenar de países. Este reporte se presenta cada año publicado como The World Competitiveness Yearbook.

El modelo tiene como base el propuesto por R. Farmer y B. Richman en 1965 y ha sido refinado por los economistas del Instituto, cuya sede es Lousana (Suiza). Ellos propusieron cuatro grandes áreas que determinan la competitividad: económica, político-legal, educacional y socio-cultural que fueron cruzadas con funciones de los negocios tales como planeación, mercadeo o producción.

Esas cuatro grandes dimensiones se configuran en un sistema basado en la creación de valor, que eleva la competitividad de las empresas y la sostenibilidad.

El IMD las traduce en las siguientes:

- ➡ Desempeño económico con 5 factores para 74 indicadores
- ➡ Eficiencia del gobierno con 5 factores para 84 indicadores

- Eficiencia de los negocios con 5 factores para 66 indicadores
- Infraestructura con cinco factores para 90 indicadores.

Como se ve esas cuatro dimensiones expresadas en 20 factores se traducen en 314 indicadores. Todo lo anterior es jerarquizado para 60 países de economías industrializadas o emergentes (30 son de la OCDE<sup>17</sup>).

Estos 20 factores, independientemente del número de indicadores que contiene, recibe la misma ponderación en la consolidación de los resultados, lo cual permite la comparación con los resultados obtenidos en el pasado.

Las cuatro dimensiones consideradas, medidas con base en información cuantitativa y cualitativa (2/3 y 1/3 del total, respectivamente), dentro de una perspectiva sistémica de competitividad, permiten establecer el perfil competitivo de un país. Esto es, una caracterización de la economía en cuanto a sus fortalezas y debilidades y la anticipación de su comportamiento.

A continuación las dimensiones y factores de este modelo

Cuadro 5. Dimensiones y factores del modelo del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD)

<i><b>Dimensión</b></i>	<i><b>Factor</b></i>	<i><b>Ejemplos de indicadores</b></i>
<b>Economía Doméstica</b>	Economía doméstica	Producto nacional bruto; renta per cápita; inflación
	Comercio Internacional	Exportaciones; importaciones; turismo
	Inversión Internacional	Inversión extranjera
	Empleo	Total de empleados; tasa de desempleo
	Precios	Tasa de inflación; precio de alquiler apartamentos
<b>Eficiencia gubernamental</b>	Finanzas públicas	Presupuesto nacional; deuda pública; reservas; pago de intereses
	Política fiscal	Tasa de impuestos; tasa de evasión
	Marco institucional	Costo de capital; transparencia; burocracia; corrupción; crímenes

<sup>17</sup> Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo

	Legislación comercial	Proteccionismo; subsidios del gobierno; legislación laboral; incentivos a la inversión
	Educación	Alumnos por profesor; tasa de escolaridad; analfabetismo; ingenieros calificados
<b>Eficiencia comercial</b>	Productividad	Productividad total; p. laboral; p. industrial; p. agricultura
	Mercado laboral	Niveles salariales; sueldos de administradores; capacitación laboral
	Finanzas	Servicios bancarios; capital de riesgo; créditos
	Prácticas gerenciales	Ética; satisfacción de los clientes; responsabilidad social
	Impacto de globalización	Actitudes hacia la globalización; imagen externa
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura básica	Población de jóvenes y adultos; carreteras; transporte aéreo; ferrocarriles
	Infraestructura tecnológica	Líneas telefónicas; inversión en telecomunicaciones; computadores por persona
	Infraestructura científica	Gasto en I + D; artículos científicos; patentes; premios Nobel
	Salud y ambiente	Esperanza de vida; índice de desarrollo humano; polución; leyes ambientales
	Sistema de valores	Calidad de vida; discriminación; protección a la vida privada

### 10.3 MODELOS A NIVEL REGIONAL

**10.3.1 Indicador de Competitividad Regional de la Universidad Autónoma de México (UNAM).** La UNAM utiliza una visión sistémica que define los factores de la estructura económica y su aporte a la competitividad, la interrelación entre factores y los criterios de valoración para el seguimiento de los indicadores. La única variable independiente del modelo es la inversión.

La propuesta de la UNAM está centrada en la capacidad tecnológica regional y su utilización, que conlleva un proceso constante de ampliación o modernización de su capacidad productiva, reflejada en tres categorías básicas: productividad, flexibilidad, y calidad. La modernización se logra a través de inversión en equipamiento (valor agregado se basa en el nuevo patrón tecnológico y de empleo) o en reordenamiento de condiciones técnicas existentes (valor agregado basado en ganancias de productividad, competitividad, nuevos productos, sin aumento de empleo). La ampliación tiene que ver con estrategias de crecimientos a partir de la misma tecnología pero con crecimiento del empleo.

Tiene el mérito de enfatizar que la competitividad regional no es sólo una cuestión de calidad y cantidad de los productos, sino del funcionamiento del sistema económico regional y de sus cuatro subsistemas (De producción, valor agregado y utilidades regionales; de inversión regional; de empleo regional; de formación de recursos humanos). El modelo utiliza 9 variables de nivel, 10 tasas de crecimiento, 56 variables auxiliares, 8 constantes y una competitividad regional.

**10.3.2 Propuesta del Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales (CRECE).** Se trata de un estudio elaborado por el CRECE para actualizar el diagnóstico de la competitividad del departamento de Caldas, durante 1997. Participó en el ranking de competitividad departamental del año 2000.

El estudio considera cinco dimensiones:

- Social (analiza las condiciones actuales del capital humano y social del departamento).
- Estructural (muestra la dinámica del crecimiento económico regional y los cambios estructurales determinantes de ese crecimiento).
- Institucional (se enfoca en identificar la presencia de las instituciones en los municipios, menos en Manizales, y la correlación con variables sociales, económicas y políticas).
- Empresarial (aplicación de una encuesta a empresarios)
- Regional.

Según los investigadores del CID, el estudio del CRECE es un aporte valioso al análisis de la competitividad regional, tanto en la concepción analítica y metodológica como en el acopio de información, pues se despojó de las rigideces conceptuales en la aplicación del concepto de Competitividad. La aplicación del CRECE se dificulta por la disponibilidad de información lo que obliga a estandarizar o regularizar la misma o a reducir el nivel de agregado.

Fue constituido a partir de la información del DANE, Encuesta Nacional de Hogares y Censos poblacionales; información de la Misión Acción Social del DNP, la oficina HAZPAZ de la presidencia de la República.

**10.3.3 Indicadores de Competitividad del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID).** Trabaja con dos tipos de categorías: las correspondientes a factores estructurales determinantes de la competitividad en el tiempo (ICDE), y los factores que revelan la competitividad por medio de indicadores de crecimiento en el mercado y en la calidad de vida (ICDR). Los indicadores reflejan la capacidad de construir socialmente proyectos compartidos de futuro a partir de la existencia de un sentido de pertenencia a una ciudad, región o nación.

El ICDE permiten la estimación de la competitividad como una potencialidad proporcionada por aquellos aspectos que le sirven como parámetros al crecimiento económico, identificables por su alcance de mediano y largo plazo, por cuanto se acumulan y transforman lentamente. La acumulación de estos factores se proyecta en un nivel de capacidad disponible para potenciar el crecimiento en términos de recursos naturales, físicos, humanos; la cultura empresarial, científica, tecnológica; las instituciones privadas, públicas, sociales; la capacidad de inserción externa y las condiciones de entorno; así como el ingreso real.

Se han tenido en cuenta ocho categorías principales para la construcción del indicador de competitividad estructural a nivel departamental (ICDE).

- Infraestructura productiva y localización.
- Dotación de recursos naturales.
- Acumulación de capital humano y empleo.
- Empresas.
- Innovación y tecnología.
- Instituciones.
- Gestión del gobierno.
- Inserción en la economía mundial.

El ICDR es un indicador ex-post del desempeño económico y del desarrollo de la región, ya que permite observar los resultados alcanzados efectivamente por los esfuerzos conjuntos orientados al crecimiento económico y el desarrollo en cada departamento. Expresan la variación que indica el mejoramiento o deterioro de los factores en el tiempo.



En la propuesta se consideran tres categorías principales para la construcción del indicador de competitividad revelada a nivel departamental (ICDR).

- Crecimiento económico
- Competitividad externa
- Calidad de vida

El sistema de indicadores comprende información de carácter cuantitativo, obtenible de las fuentes institucionales tradicionales (DANE, IGAC, Contraloría de la Nación, Consejo de la Judicatura, etc.) y una información complementaria de carácter cualitativo a obtener mediante encuesta a empresarios. En el cuadro adjunto se discriminan las variables cualitativas y cuantitativas para las diferentes categorías – once – que conforman los indicadores de competitividad.

Cuadro 6. Distribución de variables por categoría.

CATEGORIAS	VARIABLES		TOTAL
	CUANTITATIVAS	CUALITATIVAS	
1. Infraestructura-localización	10	0	10
2. Recursos naturales	5	2	7
3. Capital humano y empleo	6	2	8
4. Empresas	8	7	15
5. Innovación y tecnología	4	9	13
6. Instituciones	5	6	11
7. Gestión del gobierno	5	3	8
8. Inserción en la econ mundial	3	2	5
9. Crecimiento económico	5	2	7
10. Competitividad externa	3	0	3
11. Calidad de vida	12	0	12
TOTAL	66	33	99

## 10.4 MODELOS A NIVEL EMPRESARIAL

### 10.4.1 Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes.

Las pequeñas y medianas empresas y, en general, la industria colombiana y la latinoamericana, luego de la apertura económica y de la globalización de las economías, evidenciaron serios problemas de productividad y competitividad, cuando ingresaron al mercado nacional productos extranjeros de mejor calidad y con precios más bajos.

Con el propósito de contribuir a la solución de los problemas que inciden en la competitividad de las PYMES y por ende en su productividad se diseñó y desarrolló en el Programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Autónoma

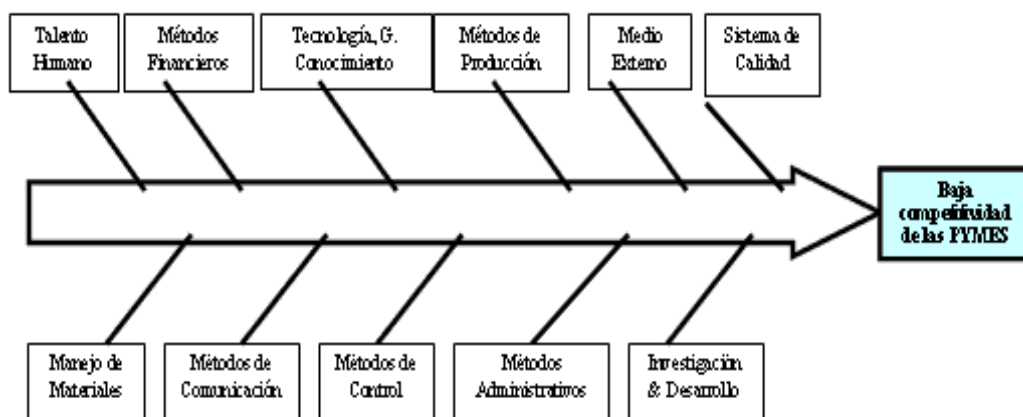
de Occidente un Modelo Matemático no determinístico que permite establecer el nivel de productividad y competitividad de una empresa o de un sector industrial.

**10.4.1.1 Bases del modelo.** Con base en parámetros del estado del arte actual establecidos por Peter Druker, Michael Porter, Ken Blanchar, Ugo Fea, Peter Senge, Imai Masaaki, Karl Albrech y otros, se diseñó el perfil internacional de los niveles de productividad y competitividad de una organización de clase mundial, que son la base teórica del modelo. Dichos parámetros guardan relación con una amplia constelación de temas y conceptos tales como: talento humano y liderazgo, cultura organizacional y dirección administrativa, gestión del mercadeo, previsión tecnológica e industrial, manejo de los materiales, tecnología, costos, métodos de comunicación, procesos y control en los procesos, planeación estratégica, benchmarking, ingeniería robusta, investigación y desarrollo, sistemas de calidad y mejoramiento continuo, innovación y creatividad, sistemas de producción, servicio al cliente, tecnología y gestión del conocimiento, factores de contexto, competitividad y otros.

En su diseño, el modelo consideró los factores y variables externas e internas más relevantes y de mayor incidencia en los niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial. En el diseño del modelo, un referente fundamental fue la investigación "Determinación de las variables más relevantes de la no-productividad y competitividad de las PYME'S del Sector Metalmecánico de Cali, conducente al desarrollo de un modelo colombiano de competitividad".

**10.4.1.2 Factores y variables.** A través del modelo Ishikawa, se determinaron inicialmente los 11 factores y las 86 variables más relevantes para medir el nivel de productividad y competitividad.

Figura 14. Factores del modelo Ishikawa.



La validación del modelo permitió relacionar los 11 factores y las 86 variables, concluyéndose que cada factor se correlaciona con cada uno de los criterios del marco teórico del modelo. Como recurso de ponderación, en la validación se utilizó la encuesta, tomando como marco teórico de referencia el método Delphi, a la cual se le determinó el nivel de confiabilidad utilizando el “Test-Retes”. La encuesta fue aplicada tres veces a un grupo de cinco empresarios. Como conclusión se estableció que existe una alta correlación (99%) entre los resultados.

Cuadro 7. Relación entre factores y variables

FACTOR	VARIABLE
<b>1. TALENTO HUMANO</b>	1. Nivel de colaboración y compromiso. 2. Nivel productivo de los trabajadores. 3. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. 4. Tipo de incentivos. 5. Cultura organizacional respecto a Calidad y Productividad. 6. Condiciones del puesto de trabajo. 7. Estabilidad laboral. 8. Nivel de escolaridad. 9. Existencia de la capacitación. 10. Objetivo de la capacitación. 11. Conocimiento de los trabajadores en los procesos de producción. 12. Conocimiento de los trabajadores en Aseguramiento de la Calidad. 13. Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la Calidad.
<b>2. MATERIALES</b>	14. Porcentaje del costo total que pertenece a la materia prima. 15. Precio de la materia prima. 16. Tipo de proveedores. 17. Costos de producción. 18. Procedencia de los proveedores. 19. Cumplimiento de los proveedores. 20. Tiempo de pago a los proveedores. 21. Calidad de los materiales comprados. 22. Tiempo de inventario. 23. Sistema logístico en manejo de materiales.

<b>3. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN</b>	24. Medio de comunicación utilizado con los proveedores. 25. Medios utilizados para el manejo de la información dentro de la empresa. 26. Medio de comunicación empleado con los clientes. 27. Existencia de redes de comunicación. 28. Tipo de redes utilizadas.
<b>4. MÉTODOS DE CONTROL</b>	29. Medio de control de los procesos productivos. 30. Razón del control o no-control de los procesos. 31. Tipo de indicadores utilizados.
<b>5. MÉTODOS FINANCIEROS</b>	32. Tipo de sistema de costeo. 33. Existencia de registros contables. 34. Sistema para hacer los registros contables. 35. Tipo de análisis financiero. 36. Aplicación de los indicadores. 37. Política de distribución de utilidades.
<b>6. MÉTODOS ADMINISTRATIVOS</b>	38. Variables de planeación estratégica definidas. 39. Organismos que definen las variables de planeación estratégica. 40. Existe de control la planeación estratégica. 41. Medios de divulgación de los controles. 42. Visión que se tiene de la empresa en el tiempo. 43. Conocimiento en benchmarking. 44. Conocimiento en ingeniería robusta. 45. Aplicación del benchmarking y la ingeniería robusta. 46. Existencia de sindicato. 47. Cómo se considera la existencia del sindicato. 48. Variables consideradas en la selección de personal. 49. Personal afiliado a seguridad social. 50. Política de gestión de recursos humanos. 51. Modelo o modelos administrativos utilizados. 52. Aspectos positivos y negativos del personal para el éxito. 53. Importancia que se le da al mercadeo. 54. Apoyo económico a la gestión de mercadeo. 55. Tipo de publicidad utilizada. 56. Quien es más importante para la empresa.

<b>7. MÉTODOS DE PRODUCCIÓN</b>	<p>57. Tipo de proceso productivo.</p> <p>58. Método de control del sistema productivo.</p> <p>59. Tipo de manejo que se da a la cadena de suministros.</p> <p>60. Distribución física de la planta.</p> <p>61. Calidad del flujo interno de información, materiales, tiempos de entrega, sistema de distribución y del sistema de almacenamiento.</p> <p>62. Nivel de productividad.</p>
<b>8. INVESTIGACIÓN &amp;D</b>	<p>63. Enfoque y existencia de I&amp;D.</p> <p>64. Razones de la no-existencia de I&amp;D.</p> <p>65. Importancia de I&amp;D para el éxito.</p>
<b>9. SISTEMA DE CALIDAD</b>	<p>66. Importancia del sistema de Calidad.</p> <p>67. Aseguramiento de la Calidad; gestión</p> <p>68. Parte del proceso en donde se hace control de Calidad.</p>
<b>10. TECNOLOGÍA Y G. CONOCIMIENTO</b>	<p>69. Conocimiento tecnológico a nivel nacional.</p> <p>70. Conocimiento tecnológico a nivel internacional.</p> <p>71. Grado de automatización de los equipos de producción.</p> <p>72. Grado de sistematización de los equipos de producción.</p> <p>73. Grado de automatización de los equipos de oficina.</p> <p>74. Grado de sistematización de los equipos de oficina.</p> <p>75. Comparándose a nivel internacional como considera la maquinaria y el equipo de oficina.</p> <p>76. Teorías del conocimiento implementadas.</p> <p>77. Existencia de alianzas estratégicas.</p> <p>78. Tipo de alianza.</p>
<b>11. MEDIO EXTERNO</b>	<p>79. Forma en que se ve afectada la empresa con la situación socioeconómica actual del país.</p> <p>80. Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa.</p> <p>81. Realización de exportaciones.</p> <p>82. Porcentaje de exportación.</p> <p>83. Competitividad a nivel nacional.</p> <p>84. Competitividad a nivel internacional.</p> <p>85. Variables claves de competitividad.</p> <p>86. Opinión sobre el desempeño de la empresa.</p>

**10.4.1.3 Clasificación y Ponderación de factores y variables.** Determinados los factores y variables se examinó su importancia. Para ello se utilizó la metodología de análisis cualitativo y cuantitativo aplicando el concepto del análisis estructural y algunas herramientas como: el diagrama de interrelaciones, matricial, matriz de impacto cruzado y diagrama de Pareto. Con base en estas metodologías se escogieron 31 variables de las 86 iniciales, denominadas “variables críticas”:

Cuadro 8. Clasificación y Ponderación de factores y variables.

<b>Factores / Variables</b>	<b>Factores / Variables</b>
<b>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>MÉTODOS FINANCIEROS</b>
Variables de planeación estratégica definidas	Tipos de sistemas de costeo
Conocimiento de Benchmarking	Tipos de análisis financieros
Conocimiento de ingeniería robusta	<b>MÉTODOS DE PRODUCCIÓN</b>
Factores considerados en la selección de personal	Tipo de proceso productivo: manual, sistematizado, automatizado, todas
Modelos administrativos utilizado	Método de control del sistema productivo
Factores positivos y negativos del personal para el éxito	Nivel de productividad
Apoyo a la gestión de mercadeo	<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	Enfoque y existencia de investigación y desarrollo
Participación trabajadores toma de decisiones	<b>MÉTODOS DE CALIDAD</b>
Cultura organizacional respecto a calidad y productividad	Sistema de calidad
Nivel de escolaridad de los empleados	<b>TECNOLOGÍA</b>
Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la calidad	Conocimiento tecnológico a nivel internacional
<b>MATERIALES</b>	Automatización de los equipos de producción
Porcentaje de materia prima que corresponde del costo total	Automatización y sistematización de maquinaria y equipos a nivel internacional
Tipo de proveedores: regionales, nacionales, internacionales.	Tecnologías del conocimiento
Sistema logístico en manejo de materiales	<b>MEDIO EXTERNO</b>
<b>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN</b>	Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económico, etc.
Manejo de la información	Nivel competitivo internacional de la empresa
<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>	Variables claves de competitividad
Medio de control de los procesos productivos	
Tipo de indicadores utilizados	

**10.4.1.4 Diseño del modelo matemático.** Establecidos los 11 factores y las 31 variables seleccionadas, con las metodologías mencionadas se buscó asegurar un alto nivel de confiabilidad en los resultados. Para ello se diseñó un modelo de valoración cuantitativa matemática para cada factor y variable, usando el método de valoración cuantitativa de puntos por factor, con progresión aritmética para las variables, inicialmente ponderando en forma porcentual de 0% a 100% cada factor. Tomando como base puntual de 3.000 y calculando matemáticamente los puntos de cada variable, con fundamento en una razón de progresión aritmética.

Cuadro 9. Diseño del modelo matemático

<b>Factores de ponderación</b>	<b>% del factor</b>	<b>Puntos de Variables</b>	<b>Puntos de factores</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	14		
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones		42	
Nivel de escolaridad de los empleados		168	
Conocimiento de los directivos en aseguramiento calidad		294	
<b>Cultura organizacional respecto a calidad y productividad</b>		<b>420</b>	<b>420</b>
<b>MATERIALES</b>	6		
Tipo de proveedores: regionales, nacionales, internacional.		18	
Sistema logístico en manejo de materiales		99	
<b>Porcentaje materia prima que corresponde del costo total</b>		<b>180</b>	<b>180</b>
<b>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN</b>	6		
<b>Manejo de la información</b>		<b>180</b>	<b>180</b>
<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>	8		
Medio de control de los procesos productivos		24	
<b>Tipo de indicadores utilizados</b>		<b>240</b>	<b>240</b>
<b>MÉTODOS FINANCIEROS</b>	8		
Tipos de análisis financieros		24	
<b>Tipos de sistemas de costeo</b>		<b>240</b>	<b>240</b>
<b>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS</b>	12		
Conocimiento de ingeniería robusta		36	
Conocimiento de Benchmarking		90	
Factores positivos y negativos del personal para el éxito		144	
Factores considerados en la selección de personal		198	

Variables de planeación estratégica definidas		252	
Apoyo a la gestión de mercadeo		306	
<b>Modelos administrativos utilizado</b>		<b>360</b>	<b>360</b>
<b>MÉTODOS DE PRODUCCIÓN</b>	8		
Método de control del sistema productivo		24	
Tipo de proceso productivo: manual, sistematizado, automatizado.		132	
<b>Nivel de productividad</b>		<b>240</b>	<b>240</b>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	12		
<b>Enfoque y existencia de investigación y desarrollo</b>		<b>360</b>	<b>360</b>
<b>MÉTODOS DE CALIDAD</b>	8		
<b>Sistema de calidad</b>		<b>240</b>	<b>240</b>
<b>TECNOLOGÍA</b>	12		
Automatización de los equipos de producción		36	
Comparación de automatización /sistematización de maquinaria y equipos a nivel internacional		144	
Conocimiento tecnológico a nivel internacional		252	
<b>Tecnologías del conocimiento</b>		<b>360</b>	<b>360</b>
<b>MEDIO EXTERNO</b>	6		
Nivel competitivo a nivel internacional de la empresa		18	
Variables claves de competitividad		99	
<b>Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económicos etc.</b>		<b>180</b>	<b>180</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>3.000</b>

Tomando en consideración que una empresa difícilmente logra 100% de competitividad, se estableció que 80% es un valor internacionalmente confiable de competitividad, el cual contrasta con el principio de Pareto.

A los resultados matemáticos de las 31 variables escogidas se aplicó el concepto de Pareto, encontrándose que sólo 16 de ellas corresponden al 80% de la ponderación total, siendo éstas las más relevantes y críticas de la competitividad.



Cuadro 10. Variables más relevantes y críticas de la competitividad.

No.	Variables	Puntajes
1	Cultura Organizacional respecto a Calidad y Productividad	420
2	Modelos Administrativos utilizados	360
3	Enfoque y existencia de Investigación y desarrollo	360
4	Tecnologías del conocimiento	360
5	<b>Apoyo a la gestión de Mercadeo</b>	<b>306</b>
6	<b>Conocimiento de los directivos en Aseguramiento de la Calidad</b>	<b>294</b>
7	<b>Variables de Planeación Estratégica definidas</b>	<b>252</b>
8	<b>Conocimiento Tecnológico a nivel internacional</b>	<b>252</b>
9	Tipo de Indicadores utilizados	240
10	Tipos de Sistemas de Costeo	240
11	Nivel de Productividad	240
12	Sistema de Calidad	240
13	<b>Factores considerados en la Selección de Personal</b>	<b>198</b>
14	Porcentaje de Materia Prima que corresponde del costo total	180
15	Manejo de la Información	180
16	Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económico, etc.	180
	<b>Total puntos</b>	<b>4.302</b>

**10.4.1.5 Validación del modelo.** Con el objeto de validar el modelo y analizar su utilidad, se lo aplicó a un grupo de PYMES del sector metalmecánico (Cali, Colombia) A través de la Cámara de Comercio se constató que de las 163 empresas metalmecánicas de la ciudad, 80 están clasificadas como PYMES del sector, conforme a la Ley 590 del 2000 y a la clasificación internacional CIUU.

De las 80 empresas se escogió una muestra estratificada de 37, con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%. A estas empresas se les hizo la encuesta previamente validada. Los resultados de las encuestas clasificadas y codificadas se aplicaron al modelo matemático estándar.

De igual forma el modelo puede ser aplicado a cualquier PYME, siendo necesarios un conocimiento teórico amplio y una conceptualización de las variables que afectan el sistema del entorno interno y externo de la organización, a través de paneles de trabajo y del uso del método de análisis estructural.

**10.4.2 Mapa de competitividad del BID.** El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del BID por los Centros de Desarrollo Empresarial (CDEE, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi).

El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa y permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortaleza y en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

El mapa además de determinar el nivel de competitividad de la empresa, de acuerdo al estudio de las diferentes áreas que la conforman, representa de forma gráfica los rasgos y características de la competitividad de la misma.

El mapa consta de los siguientes componentes:

➡ **Basedato:** en esta parte se identifica el sector al que pertenece la empresa.

➡ **Calificación:** el componente está constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad: cada área está conformada por sub-áreas y son las siguientes:

➡ **Planeamiento estratégico**

- Proceso de planeamiento estratégico y
- Implementación de la estrategia.

➡ **Producción y operaciones**

- Planificación y proceso de producción.
- Capacidad de producción.
- Mantenimiento.
- Investigación y desarrollo.
- Aprovisionamiento.
- Manejo de inventarios.
- Ubicación e infraestructura.

➡ **Aseguramiento de la calidad**

- Aspectos generales de la calidad
- Sistema de calidad.

➡ **Comercialización**

- Mercadeo nacional: mercadeo y ventas.
- Mercadeo nacional: servicios.
- Mercadeo nacional: distribución.
- Mercadeo exportación: Plan exportador.
- Mercadeo exportación: Producto.

- Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo.
- Mercadeo exportación: Distribución física internacional.
- Mercadeo exportación: Aspectos de negociación.
- Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.

#### ➡ **Contabilidad y finanzas**

- Monitoreo de costos y contabilidad.
- Administración financiera.
- Normas legales y tributarias.

#### ➡ **Recursos humanos**

- Aspectos generales.
- Capacitación y promoción del personal.
- Cultura organizacional.
- Salud y seguridad industrial.

#### ➡ **Gestión ambiental**

- Política ambiental de la empresa.
- Estrategia para proteger el medio ambiente.
- Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.
- Administración del desperdicio.

#### ➡ **Sistemas de información**

- Planeación del sistema.
- Entradas.
- Procesos.
- Salidas.

La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, las que se califiquen debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

➡ **Mapa de la empresa:** con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.

➡ **Mapa por áreas:** este mapa muestra no sólo la evaluación de cada área, sino también de cada uno de los puntos a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

- ➡ **Componente gráfico:** muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las 8 áreas.

**10.4.3 Modelo de Competitividad Empresarial.** El presente modelo para medir competitividad empresarial fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, Director grupo de investigación en gestión empresarial de la Universidad Manuela Beltrán.

El modelo concibe la competitividad, en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio y, en el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jiménez, 2006):

#### ➡ **Gestión Comercial**

- Tipo de mercado en el que opera
- Tipo de cliente
- Tipo de producto
- Demanda
- Política de precios
- Experiencia en el mercado
- Canales de comercialización
- Participación en el mercado
- Competencia
- Publicidad
- E-commerce

#### ➡ **Gestión Financiera**

- Rentabilidad
- Valor patrimonial
- Endeudamiento
- Liquidez
- Fuentes de financiación
- Prueba acida
- Cambios en la situación financiera
- Flujos de caja
- Sector económico
- Crédito

#### ➡ **Gestión de Producción**

- Capacidad instalada
- Antigüedad equipos
- Nivel de personal
- Proveedores materias primas
- Estructuras de costos de producción

- Sistemas de inventarios
- Flexibilidad
- Experiencia productiva

#### ➡ **Ciencia y Tecnología**

- Inversión en I+D
- Patentes
- Líneas telefónicas

#### ➡ **Internacionalización**

- Exportaciones
- Mercados potenciales

#### ➡ **Gestión Gerencial**

- Escolaridad del empresario
- Experiencia
- Conocimiento del negocio
- Manejo de otros idiomas
- Tipo de decisor

Dentro de la anterior propuesta todos los factores resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos, el autor considera, que el factor predominante que determina la diferencia entre una y otras empresas es el Gerencial (Jiménez, 2006).

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

$$\text{Competitividad} = \text{G.G.} \cdot (\text{G.C.} + \text{G.F.} + \text{G.P.} + \text{C.T.} + \text{I})$$

Donde:

G.G.= Gestión Gerencial  
 G.C.= Gestión Comercial  
 G.F.= Gestión Financiera  
 G.P.= Gestión de Producción  
 C.T.= Ciencia y Tecnología  
 I= Internacionalización.

Los factores incluidos en el paréntesis, se califican con un puntaje máximo, que para cada caso es:

G.C.= 30 puntos.

G.F.= 20 puntos

G.P.=20 puntos

C.T.= 10 puntos

I= 20 puntos

De esta forma el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos. El factor G.G. corresponde a un valor entre 0 y 1. Se refiere a la capacidad de tomar decisiones de los gerentes de las empresas. En el modelo se analizan tres tipos de decidores (d1, d2, y d3) (Jiménez, 2006).

El decidor 1, presenta una actitud cuidadosa y conservadora. Es un decidor con aversión al riesgo.

El decidor 2, corresponde a un decidor con preferencia al riesgo.

El decidor 3, tiene una política de indiferencia hacia el riesgo.

En el modelo se plantea que las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. En síntesis los gerentes que logran resultados sobresalientes que logran salvar una compañía o posicionarla lejos de la competencia, son aquellos que asumen riesgos, que toman decisiones que otros no han contemplado o han querido tomar, estos conforman una reducida élite de gerentes codiciados por todas las empresas. (Jiménez, 2006).

La tabla de puntajes para clasificar la empresa en una escala de competitividad es la siguiente:

90-100 puntos: Muy competitiva.

80-89 puntos: Competitiva.

70-79 puntos: Baja competitividad

0-69 puntos: No competitiva.

## 10.5 ASPECTOS CLAVES DE LOS MODELOS

- El Índice Global de Competitividad desarrollado por el Foro Económico Mundial demuestra por qué una nación es más exitosa que otra en términos de crecimiento económico sostenible y prosperidad para sus habitantes. Este Índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores (microeconómicos y macroeconómicos) que determinan el nivel de competitividad de un país.

El modelo requiere información cualitativa y cuantitativa que es obtenida a través de dos fuentes: *La encuesta de opinión a ejecutivos*, que suministra la información valiosa de 79 de las 113 variables que componen el Índice, y las

estadísticas de algunos *organismos nacionales e internacionales* que proporcionan los datos restantes.

- El modelo del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia mide la capacidad de los países para mantener un ambiente que sostenga la competitividad de las empresas. De este modo, la competitividad de un país no se refiere solamente al nivel de productividad sino que encierra fuerzas políticas, sociales y culturales que influyen directa o indirectamente en las empresas.

En este ranking se consideran 4 factores: *el desempeño económico*, referido a la evaluación macroeconómica de la economía local; *la eficiencia gubernamental*, asociada al grado en que la política gubernamental facilita la competitividad; *la eficiencia en los negocios*, referida al grado en que el contexto nacional alienta a las empresas a desempeñarse de una manera innovadora, rentable y responsable; y *la infraestructura*, entendida como el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de los negocios.

- La propuesta de la Universidad Autónoma de México focaliza su estudio en tres categorías fundamentales: Productividad, Flexibilidad y Calidad. No obstante, resalta que la competitividad regional no es sólo una cuestión de calidad y cantidad de los productos, sino del funcionamiento del sistema económico regional y de sus cuatro subsistemas (De producción, valor agregado y utilidades regionales; de inversión regional; de empleo regional; de formación de recursos humanos).
- La propuesta del Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales considera cinco dimensiones: (1) social (analiza las condiciones actuales del capital humano y social del departamento), (2) estructural (muestra la dinámica del crecimiento económico regional y los cambios estructurales determinantes de ese crecimiento), (3) institucional (se enfoca en identificar la presencia de las instituciones en los municipios, menos en Manizales, y la correlación con variables sociales, económicas y políticas), (4) empresarial (aplicación de una encuesta a empresarios) y (5) regional. La aplicación del CRECE se dificulta por la disponibilidad de información lo que obliga a estandarizar la misma o a reducir el nivel de agregado.
- El Centro de Investigaciones para el Desarrollo trabaja con dos tipos de indicadores: los correspondientes a factores estructurales determinantes de la competitividad en el tiempo (ICDE), y los factores que revelan la competitividad por medio de indicadores de crecimiento en el mercado y en la calidad de vida (ICDR).

El sistema de indicadores comprende información de carácter cuantitativo, obtenible de las fuentes institucionales tradicionales (DANE, IGAC, Contraloría de la Nación, Consejo de la Judicatura, etc.) y una información complementaria de carácter cualitativo a obtener mediante encuesta a empresarios.

- El modelo matemático para determinar la competitividad de las PYMES consideró los factores y variables más relevantes y de mayor incidencia en los niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial.

Establecidos los 11 factores y las 31 variables, se aseguró un alto nivel de confiabilidad en los resultados. Para ello se diseñó un modelo matemático de valoración cuantitativa para cada factor y variable. El método matemático utilizado fue el de progresión aritmética de valoración cuantitativa aplicada a cada factor. El modelo considera que una empresa difícilmente logra un 100% de competitividad, por lo tanto estableció que el 80% es un valor internacionalmente confiable de competitividad, en concordancia con el principio de Pareto. El concepto de Pareto fue aplicado a los resultados matemáticos de las 31 variables, y se encontró que solo 16 de ellas corresponden al 80% de la ponderación total, siendo las más relevantes y críticas en la competitividad.

La validación del modelo se llevó a cabo en un grupo de 37 pymes del sector metalmecánico, de Cali, Colombia. Sin embargo, se podría decir que más que un modelo matemático es un modelo que mide la competitividad solo desde la perspectiva cuantitativa, dejando a un lado aspectos cualitativos como la opinión de la gerencia.

- El mapa de competitividad del BID, es una herramienta de fácil utilización e interpretación, lo que la hace muy práctica. Esquematiza de forma clara el nivel de competitividad de la empresa tanto por cada una de las áreas que la conforman como en su conjunto, lo que permite identificar el área en que la empresa debe focalizar sus esfuerzos y recursos para mejorar su nivel de competitividad. La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, las que se califican debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

Sin embargo, este modelo se enfoca básicamente en el análisis interno de la empresa dejando de lado los factores externos que la afectan, aspecto determinante en el logro de la competitividad empresarial.

- El modelo de competitividad propuesto por la Universidad Manuela Beltrán concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia



en todos los aspectos del negocio. En el modelo se plantea que las empresas son el reflejo de sus gerentes; el estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. No obstante, el análisis que realiza la propuesta es básicamente a nivel interno obviando aspectos críticos del entorno como son los elementos políticos, sociales y culturales.

## **11. PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL AMCO**

Como se evidencia en el capítulo anterior, en la actualidad existen diversos modelos de competitividad, pero todos ellos están enfocados a determinar la misma a nivel nacional, regional y sectorial; no obstante, el sector comercial no ha recibido suficiente atención en términos competitivos; es por ello que surge la necesidad de plantear un modelo micro que pueda aplicarse como instrumento para medir la competitividad en cualquier entidad comercial de la región.

### **11.1 MODELO PROPUESTO**

**11.1.1 Definición de factores y variables.** Para efectos del diseño de la propuesta es fundamental identificar los factores y las variables o indicadores que permitan determinar el nivel de competitividad de la empresa. Pero, ¿cuáles de ellos se deben contemplar si se quiere medir la competitividad de una empresa comercial? En el Cuadro 11 se recopilan las áreas principales con sus respectivos indicadores considerados por algunos modelos nacionales y empresariales ya existentes, así como los asociados a la caracterización de las empresas comerciales del AMCO, esto con el fin de definir las variables que servirán de base del nuevo modelo. La técnica utilizada para la especificación de dichos factores y variables es conocida en el ámbito administrativo como “Benchmarking”, esta herramienta se basa en la comparación y puede definirse como el proceso sistemático de buscar e introducir las mejores prácticas (best practices) de negocio en una organización. Cabe resaltar que el Benchmarking no es una finalidad en sí misma; sino que es un conjunto de herramientas que permiten usar la comparación como un “driver” que convierte a la empresa u organización, privada o pública, en una organización con capacidad permanente de aprendizaje (learning organization); sirve para anticipar problemas y sortear obstáculos identificando soluciones.

Cuadro 11. Benchmarking Modelos de Competitividad Existentes Vs. Modelo Nuevo

MODELOS DE COMPETITIVIDAD NACIONAL		MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL				
ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD (IGC)	MODELO DEL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA (IMD)	MODELO MATEMÁTICO	MAPA DEL BID	MODELO UNIVERSIDAD MANUELA BELTRÁN	CARACTERIZACIÓN EMPRESAS COMERCIALES DEL AMCO	MODELO NUEVO
<b>PILAR I. INSTITUCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de propiedad</li> <li>• Derechos de propiedad intelectual</li> <li>• Diversidad de fondos públicos</li> <li>• Confianza pública de políticos</li> <li>• Independencia judicial</li> <li>• Favoritismo en las decisiones gubernamentales</li> <li>• Carga de regulación de gobierno</li> <li>• Gastos de negocio de terrorismo</li> <li>• Gastos de negocio de crimen y violencia</li> <li>• Crimen organizado</li> <li>• Fiabilidad de servicios de policía</li> <li>• Comportamiento ético de firmas</li> <li>• Fuerza de revisión y reportaje de</li> </ul>	<b>ECONOMÍA DOMÉSTICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía doméstica</li> <li>• Comercio Internacional</li> <li>• Inversión Internacional</li> <li>• Empleo</li> <li>• Precios</li> </ul> <b>EFICIENCIA GUBERNAMENTAL :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas publicas</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Marco institucional</li> <li>• Legislación comercial</li> <li>• Educación</li> </ul> <b>EFICIENCIA COMERCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Mercado laboral</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Prácticas gerenciales</li> <li>• Impacto de globalización</li> </ul>	<b>TALENTO HUMANO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de colaboración y compromiso.</li> <li>• Nivel productivo de los trabajadores.</li> <li>• Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.</li> <li>• Tipo de incentivos.</li> <li>• Cultura organizacional respecto a Calidad y Productividad.</li> <li>• Condiciones del puesto de trabajo.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Nivel de escolaridad.</li> <li>• Existencia de la capacitación.</li> <li>• Objetivo de la capacitación.</li> <li>• Conocimiento de los trabajadores</li> </ul>	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planeamiento estratégico</li> <li>• Implementación de la estrategia.</li> </ul> <b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y proceso de producción.</li> <li>• Capacidad de producción.</li> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Investigación y desarrollo.</li> <li>• Aprovechamiento.</li> <li>• Manejo de inventarios.</li> <li>• Ubicación e infraestructura.</li> </ul> <b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales de la</li> </ul>	<b>GESTIÓN COMERCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de mercado en el que opera</li> <li>• Tipo de cliente</li> <li>• Tipo de producto</li> <li>• Demanda</li> <li>• Política de precios</li> <li>• Experiencia en el mercado</li> <li>• Canales de comercialización</li> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Competencia</li> <li>• Publicidad</li> <li>• E-commerce</li> </ul> <b>GESTIÓN FINANCIERA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Valor patrimonial</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Fuentes de financiación</li> <li>• Prueba acida</li> <li>• Cambios en la situación financiera</li> <li>• Flujos de caja</li> <li>• Sector económico</li> <li>• Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> <li>• Nivel educativo gerentes</li> <li>• Cursos de Actualización Administrativa</li> </ul> <b>ÁREA COMERCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Descuentos a clientes</li> <li>• Conocimiento competidores</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Área Comercial establecida</li> <li>• Sistemas de Control: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proveedores</li> <li>-Facturación</li> <li>-Productos y/o Servicios</li> <li>-Inventarios</li> <li>-Asesores comerciales</li> <li>-Plan de Mercadeo</li> <li>-Cliente</li> </ul> </li> </ul>	<b>FUNCIÓN GERENCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel educativo gerentes.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul> <b>FUNCIÓN ADMINISTRATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Normas legales y tributarias.</li> </ul> <b>FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Comercial establecida.</li> <li>• Exportaciones.</li> <li>• Mercadeo y Ventas.</li> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Conocimiento de competidores.</li> </ul>

<p>normas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia de pasarela corporativa</li> <li>• Protección de los intereses de los accionistas de minoría</li> </ul> <p><b>PILAR II. INFRAESTRUCTURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de infraestructura total</li> <li>• Calidad de caminos</li> <li>• Calidad de infraestructura ferrocarril</li> <li>• Calidad de infraestructura de puerto</li> <li>• Calidad de infraestructura de transporte aéreo</li> <li>• Asiento disponible kilómetros</li> <li>• Calidad de electricidad suministrada</li> <li>• Líneas teléfono</li> </ul> <p><b>PILAR III. ESTABILIDAD MACROECONÓMICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit del gobierno</li> <li>• Ahorros nacionales</li> <li>• Inflación</li> <li>• Tasa de interés spread</li> </ul>	<p><b>INFRAESTRUCTURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura básica</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Infraestructura científica</li> <li>• Salud y ambiente</li> <li>• Sistema de valores</li> </ul>	<p>en los procesos de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los trabajadores en Aseguramiento de la Calidad.</li> <li>• Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la Calidad.</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del costo total que pertenece a la materia prima.</li> <li>• Precio de la materia prima.</li> <li>• Tipo de proveedores.</li> <li>• Costos de producción.</li> <li>• Procedencia de los proveedores.</li> <li>• Cumplimiento de los proveedores.</li> <li>• Tiempo de pago a los proveedores.</li> <li>• Calidad de los materiales comprados.</li> <li>• Tiempo de inventario.</li> <li>• Sistema logístico en manejo de materiales.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de comunicación</li> </ul>	<p>calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de calidad.</li> </ul> <p><b>COMERCIALIZACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo nacional: mercadeo y ventas.</li> <li>• Mercadeo nacional: servicios.</li> <li>• Mercadeo nacional: distribución.</li> <li>• Mercadeo exportación: Plan exportador.</li> <li>• Mercadeo exportación: Producto.</li> <li>• Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo.</li> <li>• Mercadeo exportación: Distribución física internacional.</li> <li>• Mercadeo exportación: Aspectos de negociación.</li> <li>• Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.</li> </ul> <p><b>CONTABILIDAD Y FINANZAS:</b></p>	<p><b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad instalada</li> <li>• Antigüedad equipos</li> <li>• Nivel de personal</li> <li>• Proveedores materias primas</li> <li>• Estructuras de costos de producción</li> <li>• Sistemas de inventarios</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Experiencia productiva</li> </ul> <p><b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I+D</li> <li>• Patentes</li> <li>• Líneas telefónicas</li> </ul> <p><b>INTERNACIONALIZACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones</li> <li>• Mercados potenciales</li> </ul> <p><b>GESTIÓN GERENCIAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad del empresario</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Manejo de otros idiomas</li> <li>• Tipo de decisor</li> </ul>	<p>(postventa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de Distribución</li> <li>• Gestión Producto</li> <li>• Gestión Precio</li> <li>• Gestión Plaza</li> <li>• Gestión Promoción</li> <li>• Gestión Publicidad</li> <li>• Gestión Postventa</li> </ul> <p><b>ÁREA FINANCIERA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Presupuestos Escritos</li> <li>• Periodicidad de Presupuesto</li> <li>• Costo Total de Pasivos</li> <li>• Entidades Crediticias</li> <li>• Análisis de Rentabilidad</li> <li>• Impedimentos para cumplir Obligaciones</li> </ul> <p><b>ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas para la Formación</li> <li>• Planes Escritos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ascensos</li> <li>-Promoción</li> <li>-Traslados</li> <li>-Rotación</li> <li>-Transferencias</li> </ul> </li> <li>• Planes de Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Proveedores.</li> <li>• Gestión Producto.</li> <li>• Gestión Precio.</li> <li>• Gestión Plaza o Distribución.</li> <li>• Gestión Promoción.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Calidad total.</li> <li>• Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul> <p><b>FUNCIÓN FINANCIERA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul> <p><b>TALENTO HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Manejo del idioma inglés.</li> <li>• Programas de capacitación y promoción.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul> <p><b>FUNCIÓN</b></p>
--	--	---	---	--	--	---

<p><b>PILAR IV. SALUD Y EDUCACIÓN PRIMARIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de malaria</li> <li>• Malaria incidencia</li> <li>• Impacto de tuberculosis</li> <li>• Tuberculosos incidencia</li> <li>• Impacto VIH/SIDA</li> <li>• VIH prevalencia</li> <li>• Mortalidad infantil</li> <li>• Expectativa de vida</li> <li>• Calidad de enseñanza primaria</li> <li>• Enrollamiento primario</li> <li>• Educación expenditure</li> </ul> <p><b>PILAR V. EDUCACIÓN SUPERIOR Y ENTRENAMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrollamiento secundaria</li> <li>• Enrollamiento terciario</li> <li>• Calidad del sistema educativo</li> <li>• Calidad de matemáticas y educación de ciencia</li> <li>• Calidad de dirección instruye</li> <li>• Acceso a Internet en escuelas</li> <li>• Disponibilidad local de</li> </ul>		<p>utilizado con los proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios utilizados para el manejo de la información dentro de la empresa.</li> <li>• Medio de comunicación empleado con los clientes.</li> <li>• Existencia de redes de comunicación.</li> <li>• Tipo de redes utilizadas.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS DE CONTROL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de control de los procesos productivos.</li> <li>• Razón del control o no-control de los procesos.</li> <li>• Tipo de indicadores utilizados.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS FINANCIEROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de sistema de costeo.</li> <li>• Existencia de registros contables.</li> <li>• Sistema para hacer los registros contables.</li> <li>• Tipo de análisis financiero.</li> <li>• Aplicación de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de costos y contabilidad.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Normas legales y tributarias.</li> </ul> <p><b>RECURSOS HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales.</li> <li>• Capacitación y promoción del personal.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> </ul> <p><b>GESTIÓN AMBIENTAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> <li>• Estrategia para proteger el medio ambiente.</li> <li>• Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.</li> <li>• Administración del desperdicio.</li> </ul> <p><b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación del</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Colaboración con los compañeros</li> <li>• Alto nivel de motivación</li> <li>• Satisfacción del personal en el trabajo</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Programas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Medicina Preventiva</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Higiene Industrial</li> <li>-Bienestar educativo y cultural</li> <li>-Deportivo</li> <li>-Familiar</li> </ul> </li> </ul> <p><b>ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de su Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Resultados</li> <li>• Existencia de Organigrama, Manual de Funciones y Manual de procesos y/o procedimientos</li> <li>• Uso de equipos de 0 a 10 años</li> <li>• Nivel de Mejoras de Bienes y Servicios</li> <li>• Vigilancia</li> </ul>	<p><b>TECNOLÓGICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Innovación Tecnológica.</li> <li>• Vigilancia Tecnológica.</li> </ul> <p><b>FUNCIÓN AMBIENTAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> </ul> <p><b>FACTORES EXTERNOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Factores políticos y legislativos.</li> <li>• Factores socioculturales.</li> <li>• Factores internacionales.</li> </ul>
---	--	---	--	--	---	---

<p>investigación y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de personal que entrena</li> </ul> <p><b>PILAR VI. EFICIENCIA DEL MERCADO DE BIENES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad de competencia local</li> <li>• Grado de predominio de mercado</li> <li>• Eficacia de política de antimonopolio</li> <li>• Grado y efecto de impuestos</li> <li>• Total de impuestos</li> <li>• No de procedimientos requeridos para comenzar una empresa</li> <li>• Trámites requeridos para comenzar una empresa</li> <li>• Política agrícola</li> <li>• Predominio de barreras comerciales</li> <li>• Tarifa comercial ponderada</li> <li>• Predominio de propiedad extranjera</li> <li>• Impacto de negocio de reglas sobre FDI</li> <li>• Carga de procedimientos de aduana</li> </ul>		<p>indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de distribución de utilidades.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de planeación estratégica definidas.</li> <li>• Organismos que definen las variables de planeación estratégica.</li> <li>• Existencia de control de la planeación estratégica.</li> <li>• Medios de divulgación de los controles.</li> <li>• Visión que se tiene de la empresa en el tiempo.</li> <li>• Conocimiento en benchmarking.</li> <li>• Conocimiento en ingeniería robusta.</li> <li>• Aplicación del benchmarking y la ingeniería robusta.</li> <li>• Existencia de sindicato.</li> <li>• Cómo se considera la existencia del sindicato.</li> </ul>	<p>sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas.</li> <li>• Procesos.</li> <li>• Salidas.</li> </ul>		<p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con Universidades, Sector Financiero y Sector Gubernamental</li> <li>• Departamento de Investigación y Desarrollo</li> <li>• Sistemas de Gestión (informática, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)</li> <li>• Certificaciones</li> <li>• Planes de Manejo de Residuos</li> </ul> <p><b>ORIENTACIÓN HUMANISTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Selección de Personal</li> <li>• Capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dirigida al trabajador</li> <li>-Dirigida a la familia</li> </ul> </li> <li>• Técnicas para empoderar: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Delegar toma de decisiones</li> <li>-Escuchar sus opiniones</li> <li>-Delegar responsabilidades</li> <li>-Reconocer el buen trabajo</li> </ul> </li> <li>• Posibilidad de Negociar ciertas Políticas o Normas</li> </ul>	
--	--	---	--	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de orientación de cliente</li> <li>• Sofisticación de comprador</li> </ul> <p><b>PILAR VII. EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación en relaciones de patrón de trabajo</li> <li>• Flexibilidad de determinación de salario</li> <li>• No salario trabajo</li> <li>• Rigidez de empleo</li> <li>• Alquiler y prácticas de despido</li> <li>• Costos de despido</li> <li>• Paga y productividad</li> <li>• Confianza sobre dirección profesional</li> <li>• Fuga de cerebros</li> <li>• Participación femenina en fuerza de trabajo</li> </ul> <p><b>PILAR VIII. SOFISTICACIÓN DEL MERCADO FINANCIERO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofisticación financiera de mercado</li> <li>• Financiación por mercado de equidad local</li> <li>• Facilidad de acceso a</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables consideradas en la selección de personal.</li> <li>• Personal afiliado a seguridad social.</li> <li>• Política de gestión de recursos humanos.</li> <li>• Modelo o modelos administrativos utilizados.</li> <li>• Aspectos positivos y negativos del personal para el éxito.</li> <li>• Importancia que se le da al mercadeo.</li> <li>• Apoyo económico a la gestión de mercadeo.</li> <li>• Tipo de publicidad utilizada.</li> <li>• Quien es más importante para la empresa.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS DE PRODUCCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de proceso productivo.</li> <li>• Método de control del sistema productivo.</li> <li>• Tipo de manejo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul> <p><b>ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento actualizado en el ámbito nacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aspectos Legales</li> <li>-Productividad y Competitividad</li> <li>-Competencia</li> <li>-Innovación y Tecnología</li> <li>-Medio Ambiente</li> </ul> </li> <li>• Conocimiento de procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Financiero</li> <li>-Compras e Inventarios</li> <li>-Comercial</li> <li>-Administración de Personal</li> </ul> </li> </ul> <p><b>ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción de la gerencia de las normas y reglamentos</li> <li>• Establecimiento del nivel de las jerarquías y conductos</li> </ul>	
---	--	---	--	--	--

préstamos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de capital de empresa</li> <li>• Restricción contra la capital fluye</li> <li>• Justicia de bancos</li> <li>• Regulación de valores cambia</li> <li>• Índice de derechos legal</li> </ul> <b>PILAR IX. PREPARACIÓN TECNOLÓGICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de últimas tecnologías</li> <li>• Absorción de tecnología de nivel firma</li> <li>• Derechos que se relacionan con ICT</li> <li>• FDI y tecnología transfieren</li> <li>• Suscriptores a teléfono móvil</li> <li>• Usuarios de Internet</li> <li>• Computadores personales</li> <li>• Suscriptores de banda ancha de Internet</li> </ul> <b>PILAR X. TAMAÑO DE MERCADO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de mercado local</li> <li>• Tamaño de mercado extranjero</li> </ul> <b>PILAR XI. SOFISTICACIÓN EMPRESARIAL:</b>		que se da a la cadena de suministros. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución física de la planta.</li> <li>• Calidad del flujo interno de información, materiales, tiempos de entrega, sistema de distribución y del sistema de almacenamiento.</li> <li>• Nivel de productividad.</li> </ul> <b>INVESTIGACIÓN &amp;D:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque y existencia de I&amp;D.</li> <li>• Razones de la no-existencia de I&amp;D.</li> <li>• Importancia de I&amp;D para el éxito.</li> </ul> <b>SISTEMA DE CALIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del sistema de Calidad.</li> <li>• Aseguramiento de la Calidad; gestión</li> <li>• Parte del proceso en donde se hace control de Calidad.</li> </ul> <b>TECNOLOGÍA Y G. CONOCIMIENTO:</b>			regulares. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de órdenes e instrucciones por parte de los colaboradores</li> <li>• Especialización de los cargos</li> </ul>	
---	--	--	--	--	---	--

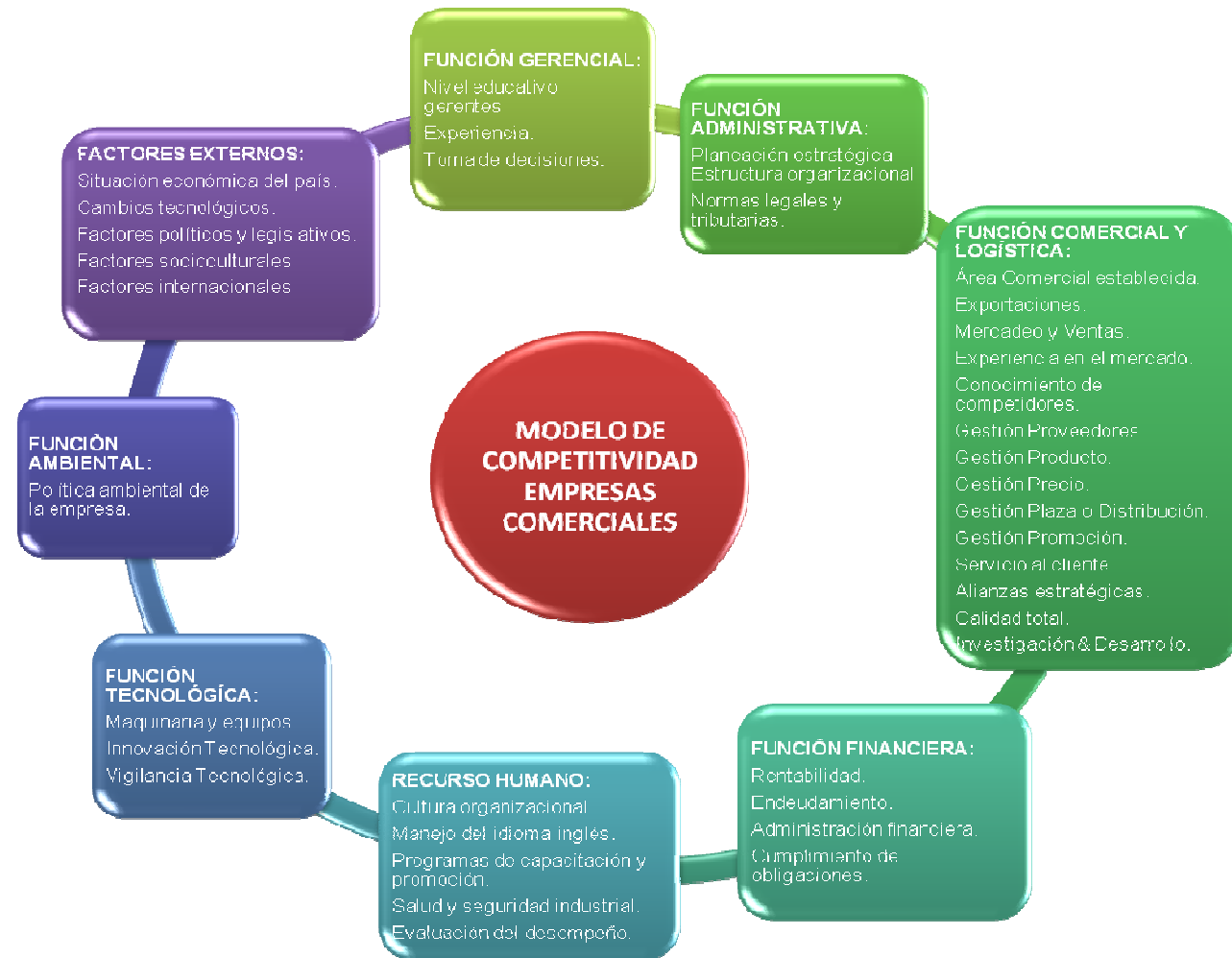


<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de proveedor local</li> <li>• Calidad de proveedor local</li> <li>• Desarrollo de racimo de estado</li> <li>• Naturaleza de ventaja competitiva</li> <li>• Valor encadena la anchura</li> <li>• Control de distribución internacional</li> <li>• Producción trata la sofisticación</li> <li>• Grado de comercializar</li> <li>• Buena voluntad de delegar autoridad</li> </ul> <p><b>PILAR XII. INNOVACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de innovación</li> <li>• Calidad de instituciones de investigación científica</li> <li>• Gastos de empresa para R*D</li> <li>• Industria de universidad investiga</li> <li>• Disponibilidad de científicos e ingenieros</li> <li>• Patentes de utilidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tecnológico a nivel nacional.</li> <li>• Conocimiento tecnológico a nivel internacional.</li> <li>• Grado de automatización de los equipos de producción.</li> <li>• Grado de sistematización de los equipos de producción.</li> <li>• Grado de automatización de los equipos de oficina.</li> <li>• Grado de sistematización de los equipos de oficina.</li> <li>• Comparándose a nivel internacional como considera la maquinaria y el equipo de oficina.</li> <li>• Teorías del conocimiento implementadas.</li> <li>• Existencia de alianzas estratégicas.</li> <li>• Tipo de alianza.</li> </ul> <p><b>MEDIO EXTERNO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que se ve afectada la empresa con la situación socioeconómica</li> </ul>				
---	--	---	--	--	--	--

		<p>actual del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa.</li> <li>• Realización de exportaciones.</li> <li>• Porcentaje de exportación.</li> <li>• Competitividad a nivel nacional.</li> <li>• Competitividad a nivel internacional.</li> <li>• Variables claves de competitividad.</li> <li>• Opinión sobre el desempeño de la empresa.</li> </ul>				
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Modelo propuesto por las autoras.



Fuente: elaboración propia.

Como resultado del Benchmarking aplicado anteriormente se propone un modelo para medir la competitividad de las empresas comerciales que consta de 8 factores y 38 variables o indicadores, tal como se ilustra en la Figura 15.

**11.1.2 Ponderación de los factores.** Los factores que estructuran el modelo son 8: *Función Gerencial, Función Administrativa, Función Comercial y Logística, Función Financiera, Talento Humano, Función Tecnológica, Función Ambiental y Factores Externos*. Para el desarrollo del modelo es necesario asignar puntajes a cada factor para identificar cuáles de ellos son los que toman mayor relevancia a la hora de medir la competitividad de las empresas comerciales y finalmente darle funcionalidad al modelo propuesto.

La ponderación de los factores se llevó a cabo a través de la aplicación de un sondeo (Ver Anexo A) a 20 personas conformadas por docentes y egresados de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, quienes por sus conocimientos y experiencia, bien sea en términos de competitividad o en el ámbito comercial, son idóneos para realizar dicha calificación.

En el sondeo se plantea inicialmente la definición de competitividad para una empresa comercial propuesta por las autoras en el Capítulo 9, esto con el fin de introducir a los encuestados en el tema; finalmente se diseñó una tabla que consta de 3 columnas:

- En la primera se encuentran los 8 factores.
- En la segunda, los componentes o variables que miden cada factor.
- Y en la tercera van las ponderaciones que los encuestados deben asignar a cada factor, estos puntajes deben sumar un total de 100.

A continuación en el Cuadro 12 se muestran los resultados obtenidos en el sondeo:

Cuadro 12. Resultados obtenidos en el sondeo.

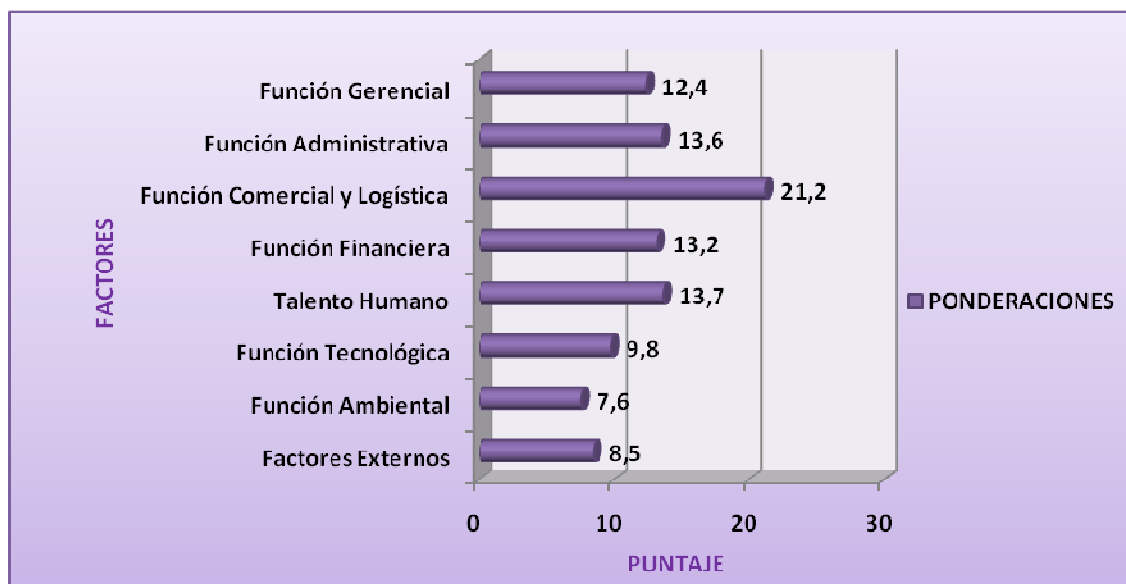
FACTORES	COMPONENTES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN (PROMEDIO)
<b>Función Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel educativo gerentes.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>	<b>12.4</b>
<b>Función Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Normas legales y tributarias</li> </ul>	<b>13.6</b>

<b>Función Comercial y Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Comercial establecida.</li> <li>• Exportaciones.</li> <li>• Mercadeo y Ventas.</li> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Conocimiento de competidores.</li> <li>• Gestión Proveedores.</li> <li>• Gestión Producto.</li> <li>• Gestión Precio.</li> <li>• Gestión Plaza o Distribución.</li> <li>• Gestión Promoción.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Calidad total.</li> <li>• Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul>	<b>21.2</b>
<b>Función Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Endeudamiento.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>	<b>13.2</b>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Manejo del idioma inglés.</li> <li>• Programas de capacitación y promoción.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>	<b>13.7</b>
<b>Función Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Innovación Tecnológica.</li> <li>• Vigilancia Tecnológica.</li> </ul>	<b>9.8</b>
<b>Función Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> </ul>	<b>7.6</b>
<b>Factores Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Factores políticos y legislativos.</li> <li>• Factores socioculturales.</li> <li>• Factores internacionales</li> </ul>	<b>8.5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

Con los resultados logrados en el sondeo se evidencia que el factor primordial para medir la competitividad en las empresas comerciales es la Función Comercial y Logística con un puntaje de 21.2, seguido del Talento Humano con 13.7, la Función Administrativa con 13.6 y la Función Financiera con 13.2 puntos. (Ver Figura 16).

Figura 16. Ponderación de Factores.



Fuente: elaboración propia.

**11.1.3 Ponderación de los Indicadores.** Los indicadores o variables son los componentes asociados a cada factor dentro del modelo que permiten su medición y evaluación; el total de indicadores es 38 y su distribución es la siguiente:

- Función Gerencial, 3 indicadores.
- Función Administrativa, 3 indicadores.
- Función Comercial y Logística, 14 indicadores.
- Función Financiera, 4 indicadores.
- Talento Humano, 5 indicadores.
- Función Tecnológica, 3 indicadores.
- Función Ambiental, 1 indicador.
- Factores Externos, 5 indicadores.

La ponderación de las variables fue asignada a criterio de las autoras teniendo en cuenta el nivel de importancia que tenía cada una de ellas dentro de la valoración del factor; para ello se dio un puntaje de 100 a cada factor y éste se distribuyó entre sus diversos componentes o indicadores como se muestra en el Cuadro 13.

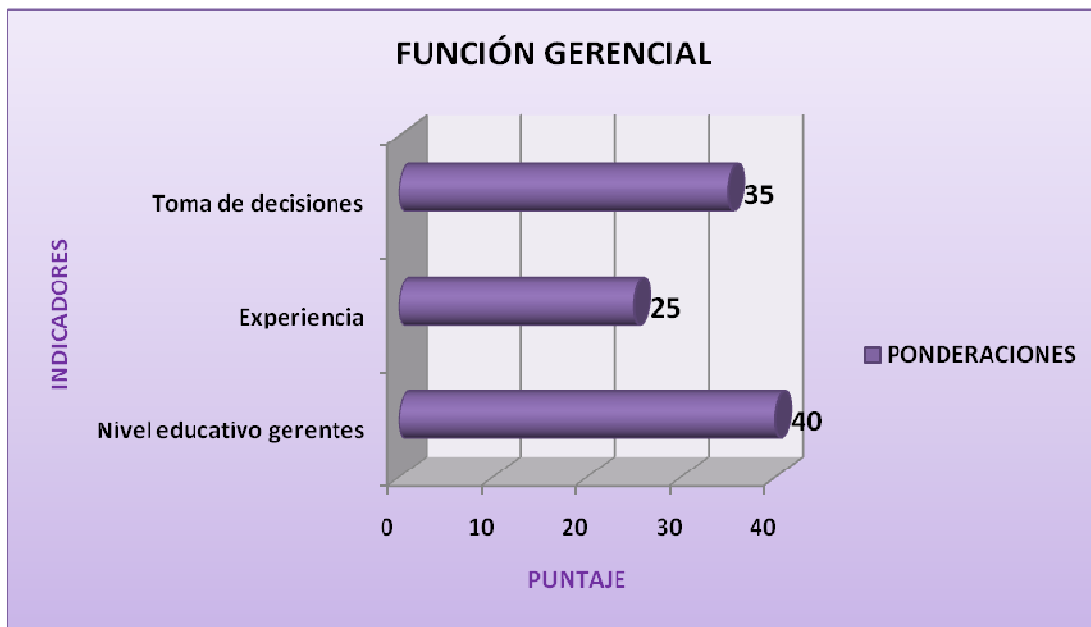
Cuadro 13. Ponderación de variables.

FACTORES	VARIABLES	PONDERACIÓN VARIABLES
<b>Función Gerencial</b>	• Nivel educativo gerentes.	40
	• Experiencia.	25
	• Toma de decisiones.	35
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Función Administrativa</b>	• Planeación estratégica	35
	• Estructura organizacional	35
	• Normas legales y tributarias	30
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Función Comercial y Logística</b>	• Área Comercial establecida.	7
	• Exportaciones.	9
	• Mercadeo y Ventas.	9
	• Experiencia en el mercado.	4
	• Conocimiento de competidores.	5
	• Gestión Proveedores.	9
	• Gestión Producto.	8
	• Gestión Precio.	7
	• Gestión Plaza o Distribución.	8
	• Gestión Promoción.	8
	• Servicio al cliente.	9
	• Alianzas estratégicas.	5
	• Calidad total.	6
	• Investigación & Desarrollo.	6
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Función Financiera</b>	• Rentabilidad.	30
	• Endeudamiento.	25
	• Administración financiera.	25
	• Cumplimiento de obligaciones.	20
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Talento Humano</b>	• Cultura organizacional.	25
	• Manejo del idioma inglés.	15
	• Programas de capacitación y promoción.	25
	• Salud y seguridad industrial.	20
	• Evaluación del desempeño.	15
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Función Tecnológica</b>	• Maquinaria y equipos.	33.33
	• Innovación Tecnológica.	33.33
	• Vigilancia Tecnológica.	33.33
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Función Ambiental</b>	• Política ambiental de la empresa.	100
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>Factores Externos</b>	• Situación económica del país.	20
	• Cambios tecnológicos.	20
	• Factores políticos y legislativos.	20
	• Factores socioculturales.	20
	• Factores internacionales	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

En las siguientes figuras se puede evidenciar con mayor claridad el peso de importancia que tiene cada indicador dentro del factor al cual pertenece:

Figura 17. Ponderación indicadores Función Gerencial.



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Ponderación indicadores Función Administrativa.



Fuente: elaboración propia.

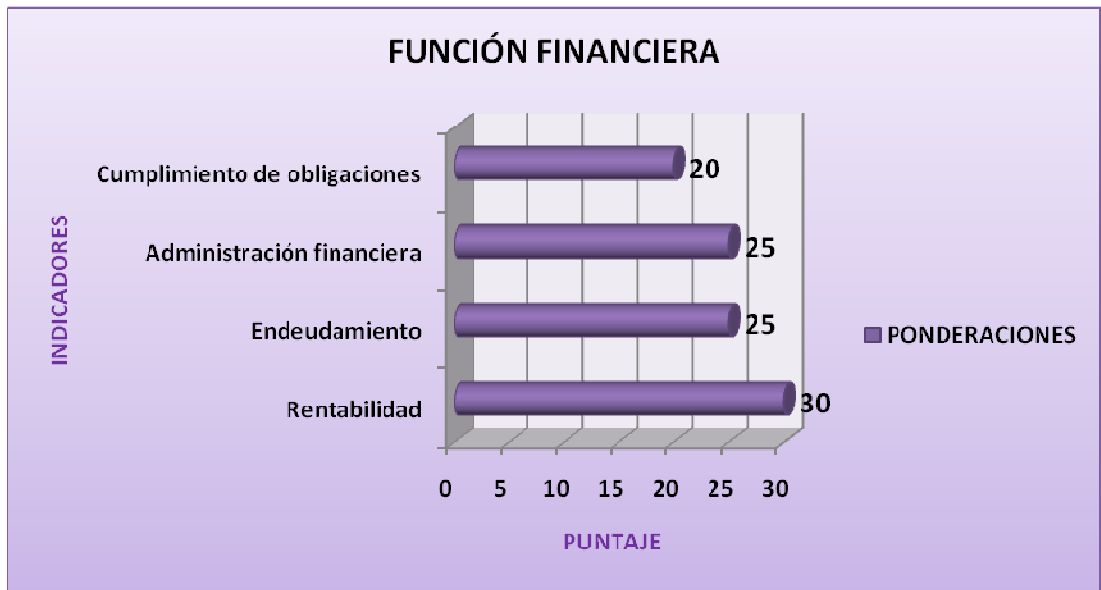


Figura 19. Ponderación indicadores Función Comercial y Logística.



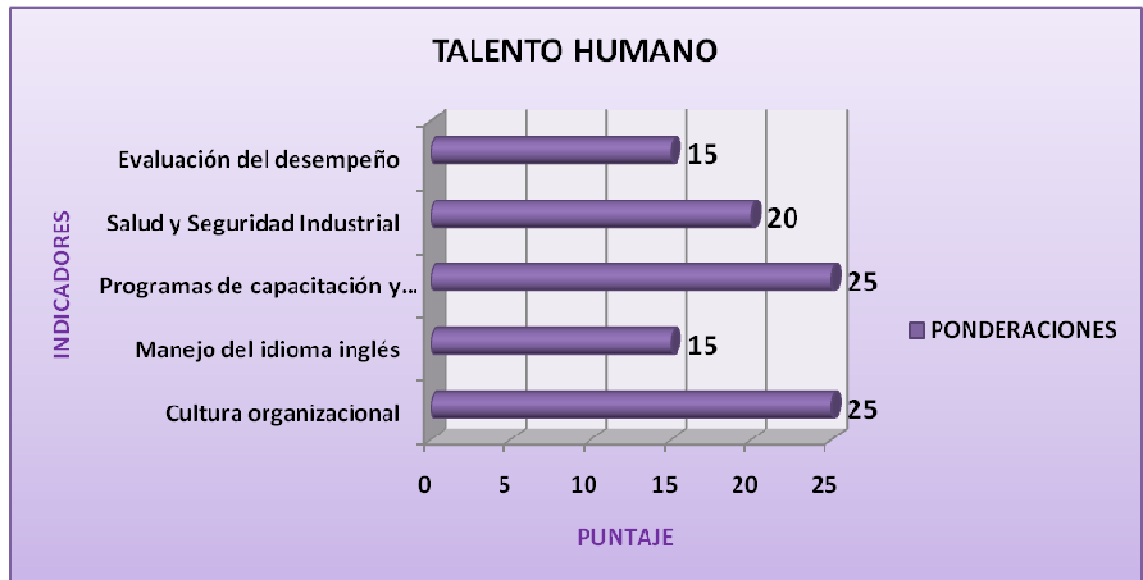
Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Ponderación indicadores Función Financiera.



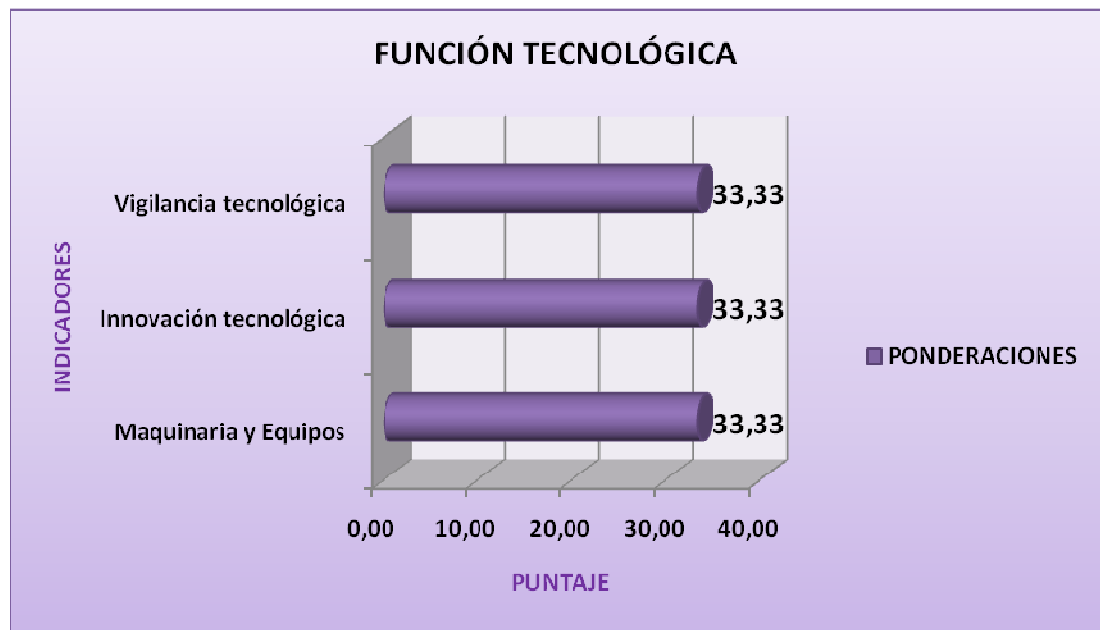
Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Ponderación indicadores Talento Humano.



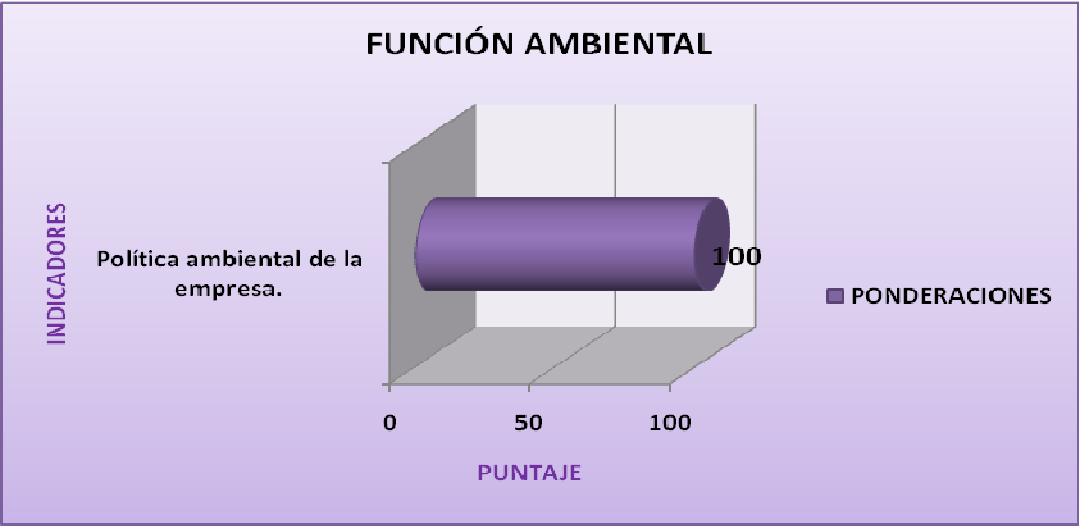
Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Ponderación indicadores Función Tecnológica.



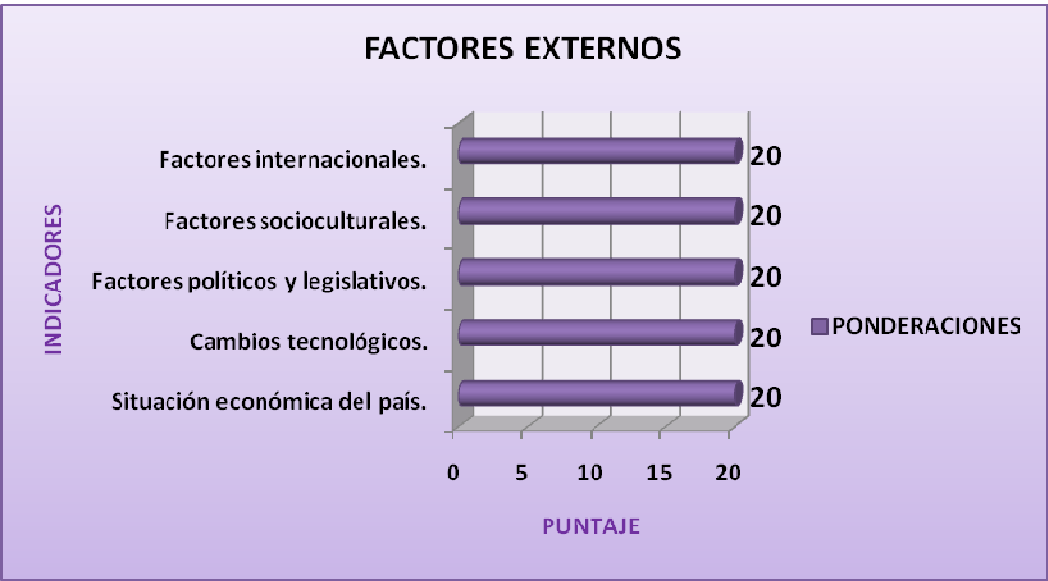
Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Ponderación indicadores Función Ambiental.



Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Ponderación indicadores Factores Externos.



Fuente: elaboración propia.

#### 11.1.4 Funcionalidad del Modelo Propuesto

**11.1.4.1 Determinación y ponderación de preguntas.** El modelo diseñado está compuesto principalmente por los *Factores* con sus respectivas *Variable*; sin embargo, se hace necesaria la elaboración de una serie de preguntas que permitan evaluar cada indicador o variable y así finalmente darle aplicabilidad al modelo en las empresas comerciales.

Con el objetivo de crear o seleccionar las preguntas más apropiadas para la medición de los indicadores se realizó una investigación exhaustiva en los cuestionarios empleados por otros modelos de competitividad, así como la encuesta desarrollada en el estudio titulado: *“Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO”* que llevó a cabo el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, y otros documentos relacionados con las variables a tomar en cuenta en el modelo propuesto.

El total de preguntas diseñadas es de 70 y fueron distribuidas entre los 8 Factores de la siguiente manera:

- Función Gerencial, 3 preguntas.
- Función Administrativa, 5 preguntas.
- Función Comercial y Logística, 31 preguntas.
- Función Financiera, 9 preguntas.
- Talento Humano, 10 preguntas.
- Función Tecnológica, 5 preguntas.
- Función Ambiental, 2 preguntas.
- Factores Externos, 5 preguntas.

La ponderación de las preguntas fue asignada a criterio de las autoras teniendo en cuenta que éstas asumen un peso diferente de importancia a la hora de valorar cada indicador. Para facilitar la funcionalidad del modelo se emplearon preguntas cerradas y se distribuyó el puntaje correspondiente a cada variable o indicador entre las preguntas que permitirán su medición.

En el cuestionario se puede diferenciar dos tipos de preguntas:

- Preguntas de alternativa simple (única respuesta).
- Preguntas de alternativa múltiple (múltiple respuesta).

La valoración de las respuestas se dio de manera proporcional a la ventaja que representaba dicha respuesta para el nivel de competitividad de la empresa. En el primer tipo de pregunta se estableció un valor de cero (0) a la respuesta menos favorable y se iba incrementando de manera gradual, según el número de respuestas, hasta dar el mayor puntaje a la respuesta más favorable, siendo éste equivalente al valor total de la pregunta. Para las preguntas de alternativa múltiple se asignó un valor de cero (0) a la respuesta “Ninguno de las anteriores” y el puntaje total de la pregunta se distribuyó uniformemente entre las demás respuestas, siendo el resultado final igual a la suma de las opciones elegidas.

A continuación el Cuadro 14 muestra las ponderaciones de los Factores, Indicadores, Preguntas y Valores otorgados a las Respuestas.

Cuadro 14. Recopilación ponderaciones del modelo propuesto.

	PONDERACIÓN FACTORES	PONDERACIÓN INDICADORES	PONDERACIÓN PREGUNTAS	VALOR DE CADA RESPUESTA
<b>I. FUNCIÓN GERENCIAL</b>	<b>12,4</b>			
<b>- Nivel educativo gerentes</b>		40,00		
1. ¿Cuál es su nivel educativo?			40,00	
a. Primaria				0,00
b. Secundaria				8,00
c. Técnico				16,00
d. Tecnológico				24,00
e. Universitario				32,00
f. Posgrado				40,00
<b>- Experiencia</b>		25,00		
2. ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?			25,00	
a. Menos de 1				0,00
b. 1 - 3				8,33
c. 3 - 5				16,67
d. Más de 5				25,00
<b>- Toma de decisiones</b>		35,00		
3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?			35,00	
a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.				0,00
b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.				35,00
c. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.				17,50

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	13,6			
<b>Planeación estratégica</b>		35,00		
1. ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (MÚLTIPLE RESPUESTA)			35,00	
a. Misión				5,83
b. Visión				5,83
c. Valores				5,83
d. Objetivos				5,83
e. Políticas				5,83
f. Resultados				5,83
g. Ninguno de los anteriores				0,00
<b>Estructura organizacional</b>		35,00		
2. La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (MÚLTIPLE RESPUESTA)			35,00	
a. Organigrama				11,67
b. Manual de funciones				11,67
c. Manual de procesos y/o procedimientos				11,67
d. Ninguno de los anteriores				0,00
<b>Normas legales y tributarias</b>		30,00		
3. ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?			10,00	
a. Si				10,00
b. No				0,00
4. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?			10,00	
a. Si				10,00
b. No				0,00
5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?			10,00	
a. Si				10,00
b. No				0,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

<b>III. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA</b>	<b>21,2</b>			
<b>- Área comercial establecida</b>		7,00		
1. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?			7,00	
a. Si				7,00
b. No				0,00
<b>- Exportaciones</b>		9,00		
2. ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?			3,00	
a. Si				3,00
b. No				0,00
3. La participación de la empresa en el mercado internacional es:			6,00	
a. Alta: más del 50% de las ventas totales				6,00
b. Media: 50% de las ventas totales				4,00
c. Baja: entre 1% y 49% de las ventas totales				2,00
d. Nula: no exporta				0,00
<b>- Mercadeo y Ventas</b>		9,00		
4. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?			3,00	
a. Crecimiento				3,00
b. Estables				1,50
c. Decrecimiento				0,00
5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?			2,00	
a. Si				2,00
b. No				0,00
6. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?			1,50	
a. Si				1,50
b. No				0,00
c. Algunas veces				0,75
7. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?			2,50	
a. Si				2,50
b. No				0,00
<b>- Experiencia en el mercado</b>		4,00		
8. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?			4,00	
a. Menos de 1				0,00
b. 1-3				1,33
c. 3-5				2,67
d. Más de 5				4,00

Pasa Cuadro 11.



Viene Cuadro 11.

- Conocimiento de competidores	
9. ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?	
a. Si	
b. No	
- Gestión proveedores	
10. El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:	
a. Mucho	
b. Regular	
c. Poco	
11. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?	
a. Si	
b. No	
c. Algunas veces	
12. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?	
a. Si	
b. No	
13. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (MÚLTIPLE RESPUESTA)	
a. Hoja de Pedido.	
b. Hoja de Evaluación del proveedor.	
c. Lista de proveedores aceptados.	
d. Registro de no conformidades de proveedor.	
e. Ninguno de los anteriores.	

5,00		
	5,00	
		5,00
		0,00
9,00		
	2,25	
		2,25
		1,13
		0,00
	2,25	
		2,25
		0,00
		1,13
	2,25	
		2,25
		0,00
	2,25	
		0,56
		0,56
		0,56
		0,56
		0,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

- Gestión producto	
14. ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?	
a. Si	
b. No	
15. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?	
a. Mensual	
b. Trimestral	
c. Semestral	
d. Anual	
e. Ninguna	
16. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?	
a. Si	
b. No	
17. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?	
a. Mensual	
b. Trimestral	
c. Semestral	
d. Anual	
e. Ninguna	
- Gestión precio	
18. Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (MÚLTIPLE RESPUESTA)	
a. Costos	
b. Oferta	
c. Demanda	
d. Situación competitiva	
e. Ninguno de los anteriores	
- Gestión plaza o distribución	
19. ¿La empresa tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?	
a. Si	
b. No	

8,00		
	2,00	
		2,00
		0,00
	2,00	
		2,00
		1,50
		1,00
		0,50
		0,00
	2,00	
		2,00
		0,00
	2,00	
		2,00
		1,50
		1,00
		0,50
		0,00
7,00		
	7,00	
		1,75
		1,75
		1,75
		1,75
		0,00
8,00		
	8,00	
		8,00
		0,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

• Gestión promoción	
20. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?	
a. Si	
b. No	
21. ¿Con qué periodicidad la empresa evalúa sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?	
a. Mensual	
b. Trimestral	
c. Semestral	
d. Anual	
e. Ninguna	
• Servicio al cliente	
22. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?	
a. Si	
b. No	
23. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?	
a. Si	
b. No	
24. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?	
a. Alto	
b. Medio	
c. Bajo	
25. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?	
a. Si	
b. No	

8,00		
	4,00	
		4,00
		0,00
	4,00	
		4,00
		3,00
		2,00
		1,00
		0,00
9,00		
	2,00	
		2,00
		0,00
	2,50	
		2,50
		0,00
	3,00	
		3,00
		1,50
		0,00
	1,50	
		1,50
		0,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

<b>- Alianzas estratégicas.</b>		5,00		
26. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (MÚLTIPLE RESPUESTA)			5,00	
a.	Proveedores			1,25
b.	Cientes			1,25
d.	Universidades			1,25
e.	Instituciones gubernamentales			1,25
f.	Ninguno de los anteriores			0,00
<b>- Calidad total</b>		6,00		
27. ¿La empresa cuenta con programas de calidad?			1,50	
a.	Si			1,50
b.	No			0,00
28. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?			1,50	
a.	Si			1,50
b.	No			0,00
29. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?			3,00	
a.	Si			3,00
b.	No			0,00
<b>- Investigación &amp; Desarrollo</b>		6,00		
30. ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?			3,00	
a.	Si			3,00
b.	No			0,00
31. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?			3,00	
a.	Si			3,00
b.	No			0,00

<b>IV. FUNCIÓN FINANCIERA</b>		13,2		
<b>- Rentabilidad</b>		30,00		
1. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?			10,00	
a.	Si			10,00
b.	No			0,00
2. ¿Considera que su negocio es rentable?			20,00	
a.	Si			20,00
b.	No			0,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

<b>• Endeudamiento</b>			
3. El nivel de endeudamiento de la empresa es:			
a. 0%- 50%			15,00
b. 51%- 70%			7,50
c. Más de 70%			0,00
4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:			
a. Hacer inversión		10,00	10,00
b. Cubrir gastos			0,00
c. No hace uso de ellas			5,00
<b>• Administración financiera</b>			
5. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?	25,00	8,00	
a. Si			8,00
b. No			0,00
6. ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?		6,00	
a. Si			6,00
b. No			0,00
7. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?		6,00	
a. Mensual			6,00
b. Trimestral			4,50
c. Semestral			3,00
d. Anual			1,50
e. Ninguna			0,00
8. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?		5,00	
a. Si			5,00
b. No			0,00
c. En ocasiones			2,50
<b>• Cumplimiento de obligaciones</b>			
9. ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?	20,00	20,00	
a. Si			0,00
b. En ocasiones			10,00
b. No			20,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

<b>V. TALENTO HUMANO</b>	<b>13,7</b>			
<b>- Cultura organizacional</b>		<b>25,00</b>		
1. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?			6,25	
a. Si				6,25
b. No				0,00
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?			6,25	
a. Buena				6,25
b. Regular				3,13
b. Mala				0,00
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:			6,25	
a. Alto				6,25
b. Medio				3,13
c. Bajo				0,00
4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?			6,25	
a. Si				6,25
b. En ocasiones				3,13
c. No				0,00
<b>- Manejo del idioma inglés</b>		<b>15,00</b>		
5. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:			15,00	
a. Nulo				0,00
b. Bajo				5,00
c. Medio				10,00
d. Alto				15,00
<b>- Programas de capacitación y promoción</b>		<b>25,00</b>		
6. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?			12,50	
a. Si				12,50
b. No				0,00
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa?			12,50	
a. Si				12,50
b. No				0,00

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

- Salud y Seguridad Industrial		20,00		
8. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?	a. Si		10,00	
	b. No			10,00 0,00
9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?	a. Si		10,00	
	b. No			10,00 0,00
- Evaluación del desempeño		15,00		
10. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?	a. Mensual		15,00	
	b. Trimestral			15,00 11,25
	c. Semestral			7,50
	d. Anual			3,75
	e. No la realizan			0,00
VI. FUNCIÓN TECNOLÓGICA		9,8		
- Maquinaria y Equipos		33,33		
1. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?	a. 0—5		16,67	
	b. 5—10			16,67 11,11
	c. 10—15			5,56
	d. Más de 15			0,00
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?	a. Si		16,67	
	b. No			16,67 0,00
- Innovación tecnológica		33,33		
3. ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?	a. Si		16,67	
	b. No			16,67 0,00
4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática—hardware y software—, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?	a. Alto		16,67	
	b. Moderado			16,67 8,33
	c. Bajo			0,00
- Vigilancia tecnológica		33,33		
5. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente a su organización?	a. Siempre		33,33	
	b. Nunca			33,33 0,00
	c. Algunas veces			16,67

Pasa Cuadro 11.

Viene Cuadro 11.

<b>VII. FUNCIÓN AMBIENTAL</b>	<b>7,6</b>			
<b>- Política ambiental de la empresa.</b>		100,00		
1. ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?			40,00	
a. Si				40,00
b. No				0,00
2. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?			60,00	
a. Si				60,00
b. No				0,00
<b>VIII. FACTORES EXTERNOS</b>	<b>8,5</b>			
<b>- Situación económica del país.</b>		20,00		
1. La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?				
a. Alto				20,00
b. Moderado				10,00
c. Bajo				0,00
<b>- Cambios tecnológicos.</b>		20,00		
2. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?			20,00	
a. Siempre				20,00
b. Algunas veces				10,00
c. Nunca				0,00
<b>- Factores políticos y legislativos.</b>		20,00		
3. La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?			20,00	
a. Alto				20,00
b. Moderado				10,00
c. Bajo				0,00
<b>- Factores socioculturales.</b>		20,00		
4. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?			20,00	
a. Si				20,00
b. En ocasiones				10,00
c. No				0,00
<b>- Factores internacionales.</b>		20,00		
5. La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?			20,00	
a. Si				20,00
b. No				0,00

Fuente: elaboración propia.



**11.1.4.2 Determinación del nivel de competitividad.** Para la determinación del nivel de competitividad de las empresas comerciales se planteó una fórmula que integra los diversos componentes del modelo (Factores, Indicadores y Preguntas) y se define de la siguiente manera:

$$N.C.E.C = \frac{\{FG^*(\sum I.FG) + [FAdm^*(\sum I.FAdm)] + [FCyL^*(\sum I.FCyL)] + [FF^*(\sum I.FF)] + [TH^*(\sum I.TH)] + [FT^*(\sum I.FT)] + [FAmb^*(\sum I.FAmb)] + [FE^*(\sum I.FE)]\}}{100}$$

Donde:

N.C.E.C = *Nivel de Competitividad Empresa Comercial*

I = *Indicadores*

FG = *Función Gerencial*

FAdm = *Función Administrativa*

FCyL = *Función Comercial y Logística*

FF = *Función Financiera*

TH = *Talento Humano*

FT = *Función Tecnológica*

FAmb = *Función Ambiental*

FE = *Factores Externos*

El máximo puntaje que puede obtener una empresa comercial respecto a su nivel de competitividad es 100; no obstante, se elaboró una escala que permitirá ubicar a la empresa en un rango de competitividad y le proporcionará una idea global de la situación en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores.

90-100 puntos: Muy competitiva

80-89 puntos: Competitiva

60-79 puntos: Competitividad media

50-59 puntos: Competitividad baja

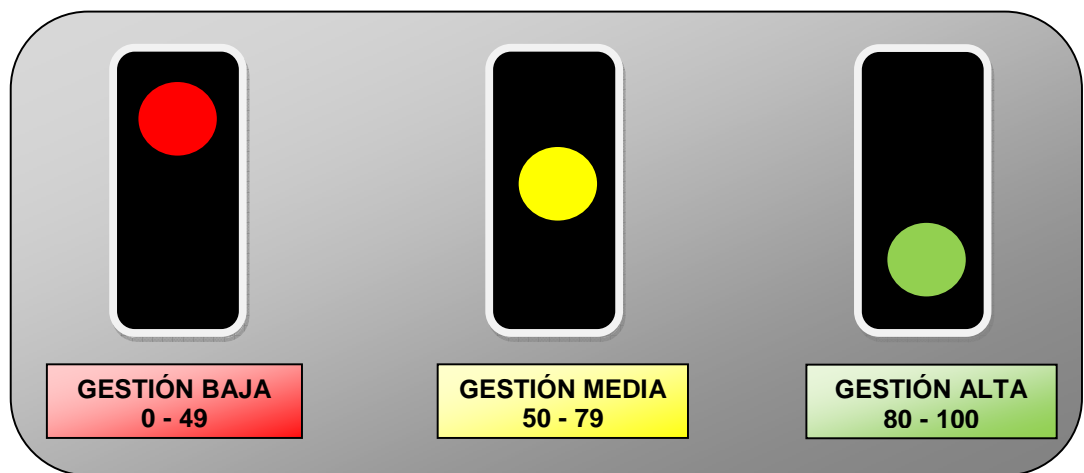
0-49 puntos: No competitiva

## 12. VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto se validó mediante su implementación en 3 empresas comerciales del AMCO; para tal fin se elaboró una encuesta conformada por las 70 preguntas del modelo (Ver Anexos B, C y D).

El modelo planteado además de medir el grado de competitividad de las empresas comerciales permite identificar el nivel de gestión en cada uno de los factores considerados, como se observa en la Figura 25.

Figura 25. Niveles de gestión de los Factores.



Fuente: elaboración propia.

De esta manera los directivos pueden conocer el desempeño de la empresa en las diferentes áreas funcionales, percibir sus fortalezas y debilidades, para generar acciones de mejoramiento.

En los numerales 12.1, 12.2 y 12.3 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del modelo en las 3 empresas seleccionadas; para cada una de ellas se realizó un diagnóstico empleando la técnica de **Balance Score Card** y por último, se diseñaron estrategias a partir del **análisis DOFA** con el objetivo de incrementar el grado de competitividad de la empresa. (Ver Figura 26).

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito solo la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan.

Figura 26. Pasos claves para mejorar el nivel de competitividad.



Fuente: elaboración propia.

## 12.1 EMPRESA A

### 12.1.1 Presentación de la Empresa

Cuadro 15. Presentación de la Empresa A.

<b>Actividad comercial</b>	Distribución y comercialización de licores, cigarrillos y dulcería
<b>Clasificación jurídica</b>	Sociedad anónima
<b>Tamaño</b>	Pequeña empresa
<b>Ubicación</b>	Centro de Pereira, Risaralda
<b>Experiencia en el mercado</b>	12 años
<b>Tipo de mercado en el que opera</b>	Nacional
<b>Número de colaboradores</b>	28
<b>Certificaciones</b>	No
<b>Alianzas</b>	Proveedores

Fuente: elaboración propia.

**12.1.2 Nivel de Competitividad.** El nivel de competitividad de la Empresa A se presenta en el Cuadro 16.

Cuadro 16. Nivel de Competitividad Empresa A.

FACTORES	PF	VARIABLES	PUNTAJE VARIABLES	(PF*TPV)/100
	PONDERACIÓN FACTORES			
Función Gerencial	12.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo gerentes.</li> <li>Experiencia.</li> <li>Toma de decisiones.</li> </ul>	24.00 25.00 17.50	8.25
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			66.50	
Función Administrativa	13.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Normas legales y tributarias</li> </ul>	5.83 0.00 30.00	4.87
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			35.83	
Función Comercial y Logística	21.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Comercial establecida.</li> <li>Exportaciones.</li> <li>Mercadeo y Ventas.</li> <li>Experiencia en el mercado.</li> <li>Conocimiento de competidores.</li> <li>Gestión Proveedores.</li> <li>Gestión Producto.</li> <li>Gestión Precio.</li> <li>Gestión Plaza o Distribución.</li> <li>Gestión Promoción.</li> <li>Servicio al cliente.</li> <li>Alianzas estratégicas.</li> <li>Calidad total.</li> <li>Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul>	7.00 0.00 5.25 4.00 5.00 6.75 5.50 1.75 8.00 8.00 3.00 1.25 0.00 0.00	11.77
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			55.50	
Función Financiera	13.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad.</li> <li>Endeudamiento.</li> <li>Administración financiera.</li> <li>Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>	30.00 25.00 25.00 20.00	13.20
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			100.00	

<b>Talento Humano</b>	<b>13.7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Manejo del idioma inglés.</li> <li>• Programas de capacitación y promoción.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>	<b>9.38</b> <b>5.00</b> <b>0.00</b> <b>20.00</b> <b>0.00</b>	<b>4.71</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>34.38</b>	
<b>Función Tecnológica</b>	<b>9.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Innovación Tecnológica.</li> <li>• Vigilancia Tecnológica.</li> </ul>	<b>11.11</b> <b>16.67</b> <b>16.67</b>	<b>4.36</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>44.44</b>	
<b>Función Ambiental</b>	<b>7.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> </ul>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>0.00</b>	
<b>Factores Externos</b>	<b>8.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Factores políticos y legislativos.</li> <li>• Factores socioculturales.</li> <li>• Factores internacionales</li> </ul>	<b>10.00</b> <b>10.00</b> <b>10.00</b> <b>20.00</b> <b>20.00</b>	<b>5.95</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>70.00</b>	
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>				<b>53.10</b>

Fuente: elaboración propia.

El nivel de competitividad que tiene la empresa A es de **53.10 puntos**, esto significa que según la escala establecida anteriormente esta empresa se ubica en el rango de **Competitividad baja** (50-59 puntos).

### 12.1.3 Diagnóstico

#### 12.1.3.1 Balance Score Card aplicado a los diferentes factores

Cuadro 17. Gestión de Factores Empresa A.

FACTOR	PUNTAJE	NIVEL DE GESTIÓN
Función Gerencial	66,50	
Función Administrativa	35,83	
Función Comercial y Logística	55,50	
Función Financiera	100,00	
Talento Humano	34,38	
Función Tecnológica	44,44	
Función Ambiental	0,00	
Factores Externos	70,00	

Fuente: elaboración propia

- **Función Gerencial.** La empresa presenta un nivel de gestión media en este factor dado que el gerente carece de estudios universitarios y en cuanto a la toma de decisiones asume un riesgo moderado ya que analiza tanto el resultado como los recursos involucrados.

Como aspecto positivo se destaca la experiencia del gerente por más de 5 años en el sector comercial.

- **Función Administrativa.** El nivel de gestión de la empresa en el factor administrativo es bajo debido a que muestra fuertes debilidades en su planeación estratégica y estructura organizacional; el único aspecto positivo de esta área es la organización que tiene el negocio frente al manejo de las normas legales y tributarias.

- **Función Comercial y Logística.** La empresa refleja una gestión media en esta función, dicha situación es generada por una serie de puntos negativos, siendo algunos:

- Participación nula en el mercado internacional.
- Las ventas de sus productos se encuentran en decrecimiento.
- Solo se apoyan en los costos a la hora de determinar el precio de sus productos, dejando de lado criterios importantes como la oferta, la demanda y la situación competitiva.
- Servicio al cliente deficiente.
- No cuenta con programas de calidad.
- No invierten en Investigación y Desarrollo.

Por otra parte esta área presenta aspectos positivos que no permiten su total decaimiento dentro del *Balance Score Card*, estos son:

- Gran conocimiento de los competidores.
- Área comercial claramente establecida.
- Amplia experiencia en el mercado.
- Sistema de distribución eficiente.

- **Función Financiera.** El nivel de gestión en este factor es alto, lo cual demuestra que la empresa enfoca todos sus esfuerzos en administrar de manera óptima el aspecto financiero con el fin de obtener mayor rentabilidad; no obstante, se cree innecesaria la inversión de tiempo y recursos en otras áreas primordiales.

- **Talento Humano.** En la empresa se evidencia una baja gestión en este departamento puesto que existen grandes falencias en términos de cultura organizacional, manejo del idioma inglés, programas de capacitación y

promoción y evaluación del desempeño. Lo único favorable en este factor es la implementación de programas de salud y seguridad industrial.

- **Función Tecnológica.** El nivel de gestión de este factor es bajo dado que se identifica la poca inversión y control en sistemas tecnológicos y de información.
- **Función Ambiental.** En la empresa se aprecia el factor ambiental como el más crítico, con un puntaje de 0 en su gestión, caracterizado por la ausencia de políticas y normas ambientales.
- **Factores Externos.** La empresa presenta un nivel de gestión medio en este aspecto porque se encuentra informada moderadamente de la situación económica, política y legislativa del país así como de los cambios tecnológicos que le competen.

#### 12.1.3.2 Matriz DOFA

##### DEBILIDADES

- La dirección la ejerce personal tecnológico.
- El gerente es poco arriesgado al tomar las decisiones.
- Del conjunto necesario de herramientas organizacionales la empresa solo tiene definida y controlada la variable Resultados.
- La empresa carece de Plan Exportador y su participación en el mercado es solo a nivel nacional.
- Las ventas de sus productos se encuentran en decrecimiento.
- Inadecuado control de los vendedores en cuanto al cumplimiento de objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos.
- La gestión de los proveedores es llevada a cabo por la empresa sin los documentos pertinentes (hoja de pedido, hoja de evaluación del proveedor, lista de proveedores aceptados y registro de no conformidades del proveedor).
- Carece de un sistema de almacenamiento y control de inventarios que garantice adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.
- Los precios de los productos sólo se determinan con base en el conocimiento de los costos, dejando de lado aspectos importantes como: la oferta, la demanda y la situación competitiva.



- ➡ El personal que tiene contacto con el cliente carece de autonomía para solucionar sus necesidades.
- ➡ Miden el nivel de satisfacción del cliente sin la ayuda de sistemas de investigación (buzón de sugerencias, encuestas, estudio de mercados).
- ➡ En general se percibe en los clientes un nivel de satisfacción medio.
- ➡ Se tienen alianzas solo con proveedores.
- ➡ La empresa es indiferente a los aspectos relacionados con la calidad total y el mejoramiento continuo.
- ➡ La empresa considera innecesaria la inversión en Investigación & Desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
- ➡ Se carece de programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
- ➡ Los empleados presentan un nivel de satisfacción y motivación medio.
- ➡ Falta trabajo en equipo.
- ➡ En general los miembros de la organización presentan un nivel de inglés bajo.
- ➡ La empresa carece de programas referentes a promoción, capacitación, educación continua e inducción.
- ➡ Falta implementar la evaluación de desempeño a sus colaboradores.
- ➡ Se abstiene de realizar mantenimiento preventivo a los equipos y maquinaria del negocio.
- ➡ La empresa resta interés a la mejora o adquisición de sistemas de gestión como hardware, software, incorporación de personal cualificado y cursos de formación.
- ➡ La vigilancia tecnológica en la empresa es inconstante.
- ➡ Desconocimiento de políticas y normas ambientales.
- ➡ Desinformación y falta de preparación para afrontar los cambios económicos, tecnológicos, políticos y legislativos del país y del mundo.

## **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento económico y comercial del AMCO.
- Presencia de instituciones que ofrecen facilidades de actualización educativa.
- Incrementar las ventas a partir de nuevas oportunidades en mercados extranjeros.
- Capacitaciones en Plan Exportador para pymes por Proexport.
- Capacitaciones dictadas por FENALCO.
- Acompañamiento de la Cámara de Comercio.
- Existencia de entidades que brindan asesorías a las empresas para facilitar la realización y evaluación de los procesos desarrollados en la misma.
- Apoyo de entidades financieras para acceder a créditos con bajos intereses.
- Interés por parte de las instituciones educativas por conocer el estado del sector y la disposición de aplicar sus conocimientos en el área de planeación estratégica, financiera y otras más que pudieran ayudar al sector.
- La ubicación estratégica de la región permite el fácil acceso a los mercados de las ciudades principales del país, lo que la convierte en eje comercial.

## **FORTALEZAS**

- El gerente cuenta con amplia experiencia en el sector comercial (más de 5 años).
- La empresa goza de una buena planificación y cumplimiento de las normas legales y tributarias.
- La empresa tiene un área comercial claramente establecida.
- Se ha definido claramente su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
- La empresa posee una estrategia diferenciadora que representa un valor agregado frente a la competencia.
- La empresa goza de amplia experiencia en el mercado (más de 5 años).
- Posee un amplio conocimiento de sus competidores.

- El negocio tiene gran conocimiento de la oferta de proveedores del mercado.
- Antes de seleccionar a sus proveedores realizan procesos de evaluación, además controlan periódicamente a los ya seleccionados.
- Elaboran Plan de Mercadeo y realizan controles mensuales a su cartera de productos.
- Cuentan con un sistema de distribución eficaz y eficiente.
- La compañía realiza una adecuada gestión de promoción mediante una eficiente asignación, uso y control de los recursos empleados para tal fin.
- Se dispone de catálogos y especificaciones técnicas de los productos.
- La empresa tiene herramientas implementadas para medir su rentabilidad.
- El gerente considera que el negocio es rentable.
- El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo.
- En mayor medida utilizan las entidades crediticias para hacer inversión.
- La compañía tiene una óptima administración financiera que le permite conocer el estado real del negocio y tomar decisiones acertadas y oportunas.
- No existen aspectos que impidan cumplir oportunamente con sus obligaciones, por lo que hay mayor liquidez en sus flujos de caja.
- La comunicación a través de los diferentes niveles de la organización es buena.
- La empresa cuenta con programas de salud y seguridad industrial.
- La organización se encuentra bien informada y preparada respecto a los cambios socioculturales en el mercado y a las negociaciones internacionales que la afectan.

## **AMENAZAS**

- Práctica desleal de los competidores.
- Empresas que van en contra de las alianzas estratégicas entre el mismo sector.

- Difícil acceso a plataformas informáticas y equipos tecnológicos de punta.
- El rápido desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas que conducen a la desactualización de las pymes en cuanto a estos temas.
- La inestabilidad económica que puede sufrir en algún momento la región debido a la constante fluctuación del dólar y de la dependencia que muestran los hogares del eje cafetero por esta moneda.
- Las certificaciones en productos y/o procesos son ahora una herramienta necesaria si se quiere llegar a nuevos mercados y si se pretende ser más competitivo.
- Penetración al mercado de los grandes almacenes de cadena.
- Implementación de tratados de libre comercio (TLC) que pueden traer productos a menor precio.

### **ESTRATEGIAS DE IMPACTO.**

- ✓ Comercialización de nuevos productos.
- ✓ Capacitaciones de FENALCO y Proexport.
- ✓ Asistencia a seminarios, conferencias y diplomados dictados por la Cámara de Comercio.
- ✓ Alianzas con Universidades, Empresas del sector, Clientes e Instituciones gubernamentales.
- ✓ Inversión de recursos en adaptación de nuevas tecnologías y sistemas de información.
- ✓ Actualización del personal en materia educativa.
- ✓ Asesorías en administración estratégica, gestión del talento humano y aspectos ambientales.
- ✓ Desarrollo de procesos de certificación.
- ✓ Visualización de mercados inexplorados o sin profundización.
- ✓ Programas e incentivos a los miembros de la organización.
- ✓ Análisis de la oferta, la demanda, los costos y la situación competitiva para la fijación de precios.
- ✓ Empoderamiento a los colaboradores.
- ✓ Desarrollo e implementación de sistemas de investigación de mercado.
- ✓ Inversión en I+D de nuevos productos, procesos y servicios.
- ✓ Evaluación de desempeño a los colaboradores.
- ✓ Actualización en temas económicos, tecnológicos, políticos y legislativos del país y del mundo.

Fuente: elaboración propia.

## 12.2 EMPRESA B

### 12.2.1 Presentación de la Empresa

Cuadro 19. Presentación de la Empresa B.

<b>Actividad comercial</b>	Comercialización de productos y equipos electro-industriales y de comunicación.
<b>Clasificación jurídica</b>	Sociedad anónima
<b>Tamaño</b>	Pequeña empresa
<b>Ubicación</b>	Centro de Pereira, Risaralda
<b>Experiencia en el mercado</b>	25 años
<b>Tipo de mercado en el que opera</b>	Nacional e Internacional
<b>Número de colaboradores</b>	26
<b>Certificaciones</b>	Si
<b>Alianzas</b>	Proveedores

Fuente: elaboración propia.

### 12.2.2 Nivel de Competitividad

Cuadro 20 . Nivel de Competitividad Empresa B.

FACTORES	PF	VARIABLES	PUNTAJE VARIABLES	(PF*TPV)/100
	PONDERACIÓN FACTORES			
<b>Función Gerencial</b>	<b>12.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo gerentes.</li> <li>Experiencia.</li> <li>Toma de decisiones.</li> </ul>	<b>32.00</b> <b>25.00</b> <b>17.50</b>	<b>9.24</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>74.50</b>	
<b>Función Administrativa</b>	<b>13.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Normas legales y tributarias</li> </ul>	<b>29.17</b> <b>35.00</b> <b>30.00</b>	<b>12.81</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>94.17</b>	
<b>Función Comercial y Logística</b>	<b>21.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Comercial establecida.</li> <li>Exportaciones.</li> <li>Mercadeo y Ventas.</li> <li>Experiencia en el mercado.</li> <li>Conocimiento de competidores.</li> <li>Gestión Proveedores.</li> <li>Gestión Producto.</li> </ul>	<b>7.00</b> <b>2.00</b> <b>5.50</b> <b>4.00</b> <b>0.00</b> <b>8.44</b> <b>3.00</b>	<b>12.71</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Precio.</li> <li>• Gestión Plaza o Distribución.</li> <li>• Gestión Promoción.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Calidad total.</li> <li>• Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul>	1.75 8.00 4.00 9.00 1.25 6.00 0.00	
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>59.94</b>	
<b>Función Financiera</b>	<b>13.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Endeudamiento.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>	30.00 25.00 22.00 20.00	<b>12.80</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>97.00</b>	
<b>Talento Humano</b>	<b>13.7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Manejo del idioma inglés.</li> <li>• Programas de capacitación y promoción.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>	18.75 5.00 12.5 20.00 3.75	<b>8.22</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>60.00</b>	
<b>Función Tecnológica</b>	<b>9.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Innovación Tecnológica.</li> <li>• Vigilancia Tecnológica.</li> </ul>	27.78 0.00 0.00	<b>2.72</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>27.78</b>	
<b>Función Ambiental</b>	<b>7.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> </ul>	<b>40.00</b>	<b>3.04</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>40.00</b>	
<b>Factores Externos</b>	<b>8.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Factores políticos y legislativos.</li> <li>• Factores socioculturales.</li> <li>• Factores internacionales</li> </ul>	10.00 10.00 0.00 10.00 0.00	<b>2.55</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>30.00</b>	
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>				<b>64.09</b>

Fuente: elaboración propia.

El nivel de competitividad que tiene la empresa B es de **64.09 puntos**, esto significa que según la escala establecida anteriormente esta empresa se ubica en el rango de **Competitividad media** (60-79 puntos).

### 12.2.3 Diagnóstico

#### 12.2.3.1 Balance Score Card aplicado a los diferentes factores

Cuadro 21. Gestión de Factores Empresa B.

FACTOR	PUNTAJE	NIVEL DE GESTIÓN
Función Gerencial	74,50	
Función Administrativa	94,17	
Función Comercial y Logística	59,94	
Función Financiera	97,00	
Talento Humano	60,00	
Función Tecnológica	27,78	
Función Ambiental	40,00	
Factores Externos	30,00	

Fuente. Elaboración propia.



- **Función Gerencial.** La empresa presenta un nivel de gestión media en este factor dado que el gerente asume un riesgo moderado al momento de tomar decisiones, analizando tanto el resultado como los recursos involucrados.

Como aspecto positivo se destaca la experiencia del gerente por más de 5 años en el sector comercial y su nivel educativo.

- **Función Administrativa.** El nivel de gestión de la empresa en el factor administrativo es alto debido a que cuenta con las herramientas de planeación estratégica y estructura organizacional pertinentes, además cumple con las normas legales y tributarias exigidas por las diversas entidades estatales.

- **Función Comercial y Logística.** La empresa refleja una gestión media en esta función, dicha situación es generada por una serie de puntos negativos, siendo algunos:

- Participación baja en el mercado internacional.
- Desconocimiento de sus competidores.
- Se presentan deficiencias en la gestión del producto.
- Solo se apoyan en los costos a la hora de determinar el precio de sus productos, dejando de lado criterios importantes como la oferta, la demanda y la situación competitiva.
- No invierten en Investigación y Desarrollo.

Por otra parte esta área presenta aspectos positivos que fortalecen su gestión, tales como:

- Área comercial claramente establecida.
- Amplia experiencia en el mercado.
- Excelente gestión de proveedores.
- Sistema de distribución eficiente.
- Optimo servicio al cliente.
- Cuenta con certificaciones de calidad.

- **Función Financiera.** El nivel de gestión en este factor es alto, lo cual demuestra que la empresa enfoca gran parte de sus esfuerzos en administrar de manera óptima el aspecto financiero para obtener mayores beneficios.

- **Talento Humano.** En la empresa se evidencia una gestión media en este departamento puesto que existen problemas de comunicación y motivación del personal, manejo del idioma inglés y programas de promoción. Entre los puntos favorables en este factor se destacan los programas de capacitación e inducción y los planes de salud y seguridad industrial.

- **Función Tecnológica.** El nivel de gestión de este factor es bajo dado que se identifica la poca inversión y control en sistemas tecnológicos y de información.
- **Función Ambiental.** En la empresa se aprecia un grado de gestión bajo en este factor, caracterizado por la falta de implementación de las normas ambientales.
- **Factores Externos.** La empresa presenta un nivel de gestión bajo en este aspecto porque no se encuentra informada de la situación internacional, política y legislativa del país; además tiene un conocimiento moderado en términos económicos, tecnológicos y socioculturales que afectan la compañía.

#### 12.2.3.2 Matriz DOFA

##### DEBILIDADES

- El gerente es poco arriesgado al momento de tomar decisiones.
- La empresa carece de un Plan Exportador y su participación en el mercado internacional es baja.
- Falta definir claramente su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
- Desinformación de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).
- La compañía carece de un Plan de Mercadeo.
- El control a la cartera de productos se realiza con una frecuencia inapropiada.
- Los precios de los productos sólo se determinan con base en el conocimiento de los costos, dejando de lado aspectos importantes como: la oferta, la demanda y la situación competitiva.
- Control inadecuado de mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.
- Solo tiene acuerdos vigentes con proveedores.
- La empresa considera innecesaria la inversión en Investigación & Desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.

- Existen problemas de comunicación a través de los diferentes niveles de la organización.
- Los empleados presentan un nivel de satisfacción y motivación medio.
- En general los miembros de la organización presentan un nivel de inglés bajo.
- La empresa carece de programas de promoción del personal.
- La evaluación de desempeño a sus colaboradores se hace con una frecuencia inadecuada.
- La empresa se encuentra desactualizada en términos de innovación tecnológica.
- La empresa considera poco importante la mejora o adquisición de sistemas de gestión como hardware, software, incorporación de personal cualificado y cursos de formación.
- La empresa carece de vigilancia tecnológica.
- La cultura y estrategia de la compañía omiten aspectos, impactos y riesgos ambientales.
- Desinformación y falta de preparación para afrontar los cambios económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legislativos del país y del mundo.

## **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento económico y comercial del AMCO.
- Presencia de instituciones que ofrecen facilidades de actualización educativa.
- Incrementar las ventas a partir de nuevas oportunidades en mercados extranjeros.
- Capacitaciones en Plan Exportador para pymes por Proexport.
- Capacitaciones dictadas por FENALCO.
- Acompañamiento de la Cámara de Comercio.
- Existencia de entidades que brindan asesorías a las empresas para facilitar la realización y evaluación de los procesos desarrollados en la misma.
- Apoyo de entidades financieras para acceder a créditos con bajos intereses.

- Interés por parte de las instituciones educativas por conocer el estado del sector y la disposición de aplicar sus conocimientos en el área de planeación estratégica, financiera y otras más que pudieran ayudar al sector.
- La ubicación estratégica de la región permite el fácil acceso a los mercados de las ciudades principales del país, lo que la convierte en eje comercial.

## **FORTALEZAS**

- El nivel educativo del gerente es universitario.
- El gerente cuenta con amplia experiencia en el sector comercial (más de 5 años).
- La empresa posee el conjunto necesario de herramientas organizacionales (misión, visión, políticas, objetivos y valores, así como organigrama, manual de funciones y procesos) que le permite una mejor administración estratégica.
- La empresa goza de una buena planificación y cumplimiento de las normas legales y tributarias.
- La empresa tiene un área comercial claramente establecida.
- Existe un control apropiado de los vendedores en cuanto al cumplimiento de objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos.
- La empresa posee una estrategia diferenciadora que representa un valor agregado frente a la competencia.
- La empresa goza de amplia experiencia en el mercado (más de 5 años).
- El negocio tiene gran conocimiento de la oferta de proveedores del mercado.
- Antes de seleccionar a sus proveedores realizan procesos de evaluación, además controlan periódicamente a los ya seleccionados.
- Maneja los documentos idóneos para gestionar sus proveedores (hoja de pedido, hoja de evaluación del proveedor y registro de no conformidades).
- El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.
- Cuentan con un sistema de distribución eficaz y eficiente.

- Los recursos asignados al mercadeo de los productos son adecuados y se usan eficientemente.
- Óptimo servicio al cliente.
- Se dispone de catálogos y especificaciones técnicas de los productos.
- La empresa cuenta con programas y certificaciones de calidad, así mismo capacita a su personal en dichos aspectos para lograr un mejoramiento continuo.
- La empresa tiene herramientas implementadas para medir su rentabilidad.
- El gerente considera que el negocio es rentable.
- El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo.
- En mayor medida utilizan las entidades crediticias para hacer inversión.
- La compañía tiene una óptima administración financiera que le permite conocer el estado real del negocio y tomar decisiones acertadas y oportunas.
- No existen aspectos que impidan cumplir oportunamente con sus obligaciones, por lo que hay mayor liquidez en sus flujos de caja.
- La compañía tiene establecidos programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
- El personal de la organización realiza las actividades laborales de manera integrada y armónica.
- La empresa tiene programas definidos de capacitación e inducción.
- La empresa cuenta con programas de salud y seguridad industrial.
- Se realizan programas de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa.

## **AMENAZAS**

- Práctica desleal de los competidores.
- Empresas que van en contra de las alianzas estratégicas entre el mismo sector.

- Difícil acceso a plataformas informáticas y equipos tecnológicos de punta.
- El rápido desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas que conducen a la desactualización de las pymes en cuanto a estos temas.
- La inestabilidad económica que puede sufrir en algún momento la región debido a la constante fluctuación del dólar y de la dependencia que muestran los hogares del eje cafetero por esta moneda.
- Las certificaciones en productos y/o procesos son ahora una herramienta necesaria si se quiere llegar a nuevos mercados y si se pretende ser más competitivo.
- Penetración al mercado de los grandes almacenes de cadena.
- Implementación de tratados de libre comercio (TLC) que pueden traer productos a menor precio.

### **ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

- ✓ Comercialización de nuevos productos.
- ✓ Capacitaciones de FENALCO y Proexport.
- ✓ Asistencia a seminarios, conferencias y diplomados dictados por la Cámara de Comercio.
- ✓ Alianzas con Universidades, Empresas del sector, Clientes e Instituciones gubernamentales.
- ✓ Inversión de recursos en adaptación de nuevas tecnologías y sistemas de información.
- ✓ Actualización del personal en materia educativa.
- ✓ Asesorías en gestión del talento humano y aspectos ambientales.
- ✓ Visualización de mercados inexplorados o sin profundización.
- ✓ Análisis de la oferta, la demanda, los costos y la situación competitiva para la fijación de precios.
- ✓ Inversión en I+D de nuevos productos, procesos y servicios.
- ✓ Elaboración de Plan de Mercadeo.
- ✓ Investigación y seguimiento a la competencia.
- ✓ Evaluación de mecanismos de promoción y seguimiento de tendencias.
- ✓ Actualización en temas económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legislativos del país y del mundo.

Fuente: elaboración propia.

## 12.3 EMPRESA C

### 12.3.1 Presentación de la empresa

Cuadro 23. Presentación de la empresa C.

<b>Actividad comercial</b>	Comercialización de víveres y abarrotes
<b>Clasificación jurídica</b>	Sociedad anónima
<b>Tamaño</b>	Pequeña empresa
<b>Ubicación</b>	Centro de Pereira, Risaralda
<b>Experiencia en el mercado</b>	25 años
<b>Tipo de mercado en el que opera</b>	Local
<b>Número de colaboradores</b>	32
<b>Certificaciones</b>	No
<b>Alianzas</b>	Proveedores

Fuente: elaboración propia.

### 12.3.2 Nivel de Competitividad

Cuadro 24. Nivel de Competitividad Empresa C.

FACTORES	PF	VARIABLES	PUNTAJE VARIABLES	(PF*TPV)/100
	PONDERACIÓN FACTORES			
<b>Función Gerencial</b>	12.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo gerentes.</li> <li>Experiencia.</li> <li>Toma de decisiones.</li> </ul>	<b>32.00</b> <b>25.00</b> <b>17.50</b>	9.24
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>74.50</b>	
<b>Función Administrativa</b>	13.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Normas legales y tributarias</li> </ul>	<b>35.00</b> <b>11.67</b> <b>30.00</b>	10.43
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>76.67</b>	
<b>Función Comercial y Logística</b>	21.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Comercial establecida.</li> <li>Exportaciones.</li> <li>Mercadeo y Ventas.</li> <li>Experiencia en el mercado.</li> <li>Conocimiento de competidores.</li> <li>Gestión Proveedores.</li> <li>Gestión Producto.</li> <li>Gestión Precio.</li> </ul>	<b>7.00</b> <b>0.00</b> <b>6.00</b> <b>4.00</b> <b>5.00</b> <b>7.31</b> <b>4.50</b>	11.83



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Plaza o Distribución.</li> <li>• Gestión Promoción.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Calidad total.</li> <li>• Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul>	1.75 8.00 8.00 3.00 1.25 0.00 0.00	
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>55.81</b>	
<b>Función Financiera</b>	<b>13.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Endeudamiento.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>	30.00 25.00 22.50 20.00	<b>12.87</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>97.50</b>	
<b>Talento Humano</b>	<b>13.7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Manejo del idioma inglés.</li> <li>• Programas de capacitación y promoción.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>	18.75 5.00 12.50 20.00 0.00	<b>7.71</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>56.25</b>	
<b>Función Tecnológica</b>	<b>9.8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Innovación Tecnológica.</li> <li>• Vigilancia Tecnológica.</li> </ul>	27.78 0.00 0.00	<b>2.72</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>27.78</b>	
<b>Función Ambiental</b>	<b>7.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> </ul>	<b>100.00</b>	<b>7.6</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>100.00</b>	
<b>Factores Externos</b>	<b>8.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Factores políticos y legislativos.</li> <li>• Factores socioculturales.</li> <li>• Factores internacionales</li> </ul>	10.00 10.00 10.00 20.00 20.00	<b>5.95</b>
<b>TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)</b>			<b>70.00</b>	
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>				<b>68.35</b>



Fuente: elaboración propia.

El nivel de competitividad que tiene la empresa C es de **68.35 puntos**, esto significa que según la escala establecida anteriormente esta empresa se ubica en el rango de **Competitividad media** (60-79 puntos).

### 12.3.3 Diagnóstico

#### 12.3.3.1 Balance Score Card aplicado a los diferentes factores

Cuadro 25. Gestión de Factores Empresa C.

FACTOR	PUNTAJE	NIVEL DE GESTIÓN
Función Gerencial	74,50	
Función Administrativa	76,67	
Función Comercial y Logística	55,81	
Función Financiera	97,50	
Talento Humano	56,25	
Función Tecnológica	27,78	
Función Ambiental	100,00	
Factores Externos	70,00	

Fuente: elaboración propia.

- **Función Gerencial.** La empresa presenta un nivel de gestión media en este factor dado que el gerente asume un riesgo moderado al momento de tomar decisiones, analizando tanto el resultado como los recursos involucrados.

Como aspecto positivo se destaca la experiencia del gerente por más de 5 años en el sector comercial y su nivel educativo.

- **Función Administrativa.** El nivel de gestión de la empresa en el factor administrativo es medio debido a que no cuenta con todo el conjunto de herramientas que garantizan una correcta administración estratégica como son el organigrama y el manual de procesos. Cabe resaltar la labor realizada por la compañía en aspectos legales y tributarios.

- **Función Comercial y Logística.** La empresa refleja una gestión media en esta función, dicha situación es generada por una serie de puntos negativos, siendo algunos:

- Participación nula en el mercado internacional.
- Solo se apoyan en la situación competitiva a la hora de determinar el precio de sus productos, dejando de lado criterios importantes como los costos, la oferta y la demanda.
- No invierten en Investigación y Desarrollo.
- No cuenta con programas de calidad.
- Falta de control en el servicio al cliente.

Por otra parte esta área presenta aspectos positivos que refuerzan su nivel de gestión, entre ellos se tienen:

- Área comercial claramente establecida.
- Amplia experiencia en el mercado.
- Gran conocimiento de sus competidores.
- Sistema de distribución eficiente.
- Excelente gestión en la promoción de sus productos.

- **Función Financiera.** El nivel de gestión en este factor es alto, lo cual demuestra que la organización enfoca gran parte de sus esfuerzos en administrar de manera óptima el aspecto financiero para obtener mayores utilidades.

- **Talento Humano.** En la empresa se evidencia una gestión media en este departamento puesto que existen problemas en el manejo del idioma inglés, programas de promoción y evaluación del desempeño. Entre los puntos favorables en este factor se destacan la buena comunicación del personal, los planes de salud y seguridad industrial y los programas de capacitación.

- **Función Tecnológica.** El nivel de gestión de este factor es bajo dado que se identifica la poca inversión y control en sistemas tecnológicos y de información.
- **Función Ambiental.** En la empresa se aprecia un grado de gestión alto en este factor, caracterizado por un buen conocimiento y aplicación de las políticas ambientales.
- **Factores Externos.** La empresa presenta un nivel de gestión medio en este aspecto porque se encuentra informada en forma moderada de la situación económica, política y legislativa del país, así como de los cambios tecnológicos que afectan la compañía.

#### 12.3.3.2 Matriz DOFA

##### DEBILIDADES

- El gerente es poco arriesgado a la hora de tomar decisiones.
- La empresa solo tiene definido el Manual de funciones.
- La empresa carece de un Plan Exportador y su participación en el mercado es solo a nivel nacional.
- Inapropiado control de los vendedores en cuanto al cumplimiento de objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos.
- La gestión de los proveedores es llevada a cabo por la empresa sin los documentos pertinentes (hoja de evaluación del proveedor, lista de proveedores aceptados y registro de no conformidades del proveedor).
- La empresa carece de un Plan de Mercadeo.
- Los precios de los productos sólo se determinan con base en la situación competitiva, dejando de lado aspectos importantes como: los costos, la oferta y la demanda.
- El personal que tiene contacto con el cliente carece de autonomía para solucionar sus necesidades.
- Miden el nivel de satisfacción del cliente sin la ayuda de sistemas de investigación (buzón de sugerencias, encuestas, estudio de mercados).
- Ausencia de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.

- Solo se tienen acuerdos con proveedores.
- La empresa es indiferente a los aspectos relacionados con la calidad total y el mejoramiento continuo.
- La empresa considera innecesaria la inversión en Investigación & Desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
- Los empleados presentan un nivel de satisfacción y motivación medio.
- El personal de la empresa en ocasiones realiza las actividades laborales de manera integrada y armónica.
- En general los miembros de la organización presentan un nivel de inglés bajo.
- La empresa carece de programas de promoción.
- Se omite la evaluación de desempeño a sus colaboradores.
- La empresa se encuentra desactualizada en términos de innovación tecnológica.
- La empresa resta interés a la mejora o adquisición de sistemas de gestión como hardware, software, incorporación de personal cualificado y cursos de formación.
- La compañía carece de vigilancia tecnológica.
- Desinformación y poca preparación para afrontar los cambios económicos, tecnológicos, políticos y legislativos del país y del mundo.

## **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento económico y comercial del AMCO.
- Presencia de instituciones que ofrecen facilidades de actualización educativa.
- Incrementar las ventas a partir de nuevas oportunidades en mercados extranjeros.
- Capacitaciones en Plan Exportador para pymes por Proexport.
- Capacitaciones dictadas por FENALCO.
- Acompañamiento de la Cámara de Comercio.

- Existencia de entidades que brindan asesorías a las empresas para facilitar la realización y evaluación de los procesos desarrollados en la misma.
- Apoyo de entidades financieras para acceder a créditos con bajos intereses.
- Interés por parte de las instituciones educativas por conocer el estado del sector y la disposición de aplicar sus conocimientos en el área de planeación estratégica, financiera y otras más que pudieran ayudar al sector.
- La ubicación estratégica de la región permite el fácil acceso a los mercados de las ciudades principales del país, lo que la convierte en eje comercial.

## **FORTALEZAS**

- El nivel educativo del gerente es universitario.
- El gerente cuenta con amplia experiencia en el sector comercial (más de 5 años).
- La empresa posee el conjunto necesario de herramientas para una adecuada planeación estratégica (misión, visión, políticas, objetivos, resultados y valores).
- La empresa goza de una buena planificación y cumplimiento de las normas legales y tributarias.
- La empresa tiene un área comercial claramente establecida.
- La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
- La empresa posee una estrategia diferenciadora que representa un valor agregado frente a la competencia.
- La empresa goza de amplia experiencia en el mercado (más de 5 años).
- Posee un amplio conocimiento de sus competidores.
- El negocio tiene gran conocimiento de la oferta de proveedores del mercado.
- Antes de seleccionar a sus proveedores realizan procesos de evaluación, además controlan periódicamente a los ya seleccionados.
- Se realizan controles mensuales a su cartera de productos.

- El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.
- Cuentan con un sistema de distribución eficaz y eficiente.
- La compañía realiza una adecuada gestión de promoción mediante una eficiente asignación, uso y control de los recursos empleados para tal fin.
- Se percibe un alto nivel de satisfacción de los clientes.
- La empresa tiene herramientas implementadas para medir su rentabilidad.
- El gerente considera que el negocio es rentable.
- El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo.
- En mayor medida utilizan las entidades crediticias para hacer inversión.
- La compañía tiene una óptima administración financiera que le permite conocer el estado real del negocio y tomar decisiones acertadas y oportunas.
- No existen aspectos que impidan cumplir oportunamente con sus obligaciones, por lo que hay mayor liquidez en sus flujos de caja.
- La compañía tiene establecidos programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
- La comunicación del personal en los diferentes niveles de la organización es buena.
- La empresa tiene programas definidos de capacitación e inducción.
- La empresa cuenta con programas de salud y seguridad industrial.
- Se realizan programas de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa.
- La compañía goza de buen conocimiento y aplicación de las políticas ambientales.
- La organización se encuentra bien informada y preparada respecto a los cambios socioculturales en el mercado y a las negociaciones internacionales que la afectan.

## **AMENAZAS**

- Práctica desleal de los competidores.
- Empresas que van en contra de las alianzas estratégicas entre el mismo sector.
- Dificil acceso a plataformas informáticas y equipos tecnológicos de punta.
- El rápido desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas que conducen a la desactualización de las pymes en cuanto a estos temas.
- La inestabilidad económica que pude sufrir en algún momento la región debido a la constante fluctuación del dólar y de la dependencia que muestran los hogares del eje cafetero por esta moneda.
- Las certificaciones en productos y/o procesos son ahora una herramienta necesaria si se quiere llegar a nuevos mercados y si se pretende ser más competitivo.
- Penetración al mercado de los grandes almacenes de cadena.
- Implementación de tratados de libre comercio (TLC) que pueden traer productos a menor precio.



### **ESTRATEGIAS DE IMPACTO**

- ✓ Comercialización de nuevos productos.
- ✓ Capacitaciones de FENALCO y Proexport.
- ✓ Asistencia a seminarios, conferencias y diplomados dictados por la Cámara de Comercio.
- ✓ Alianzas con Universidades, Empresas del sector, Clientes e Instituciones gubernamentales.
- ✓ Inversión de recursos en adaptación de nuevas tecnologías y sistemas de información.
- ✓ Actualización del personal en materia educativa.
- ✓ Asesorías en gestión del talento humano y gestión de la calidad.
- ✓ Desarrollo de procesos de certificación.
- ✓ Visualización de mercados inexplorados o sin profundización.
- ✓ Análisis de la oferta, la demanda, los costos y la situación competitiva para la fijación de precios.
- ✓ Empoderamiento a los colaboradores.
- ✓ Desarrollo e implementación de sistemas de investigación de mercado.
- ✓ Inversión en I+D de nuevos productos, procesos y servicios.
- ✓ Evaluación de desempeño a los colaboradores.
- ✓ Elaboración de Plan de Mercadeo.
- ✓ Actualización en temas económicos, tecnológicos, políticos y legislativos del país y del mundo.

## CONCLUSIONES

- En la actualidad siguen existiendo múltiples debates por parte de los analistas para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada del término “competitividad” y los principales factores que influyen en su determinación; no obstante, dichos intentos han sido en vano debido a la complejidad del concepto y a las numerosas perspectivas de los autores.
- Entre los elementos más destacados a lo largo de los años para explicar la competitividad se encuentran la *productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, precio e innovación*; a partir del siglo XX se empezó a concebir la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora *factores económicos, políticos y socioculturales*, además toman importancia la *generación de valor agregado y las estrategias gerenciales* para posicionarse en mercados nacionales e internacionales.
- Con base en el estudio “Estilos gerenciales y oportunidades de desarrollo en el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO” realizado por el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira se pudo determinar y analizar las principales características de las empresas comerciales del AMCO donde se evidenció lo siguiente:
  - Existe un nivel de gestión medio en las áreas: comercial, financiera y de conocimiento (personas); así como en los tipos de orientación: humanista, planificadora y toma de decisiones, y normas y reglamentos.
  - El área tecnología (procesos) presenta un nivel de gestión bajo caracterizado en gran medida por la falta de inversión por parte de los empresarios en Investigación y Desarrollo, Sistemas de Gestión, Certificaciones y Planes Ambientales.
- Teniendo en cuenta el análisis de la evolución del término competitividad y la caracterización de las empresas comerciales del AMCO se llegó a la conclusión que se adolece de una definición de competitividad aplicable a este tipo de organizaciones en particular; por ello se planteó una donde se reúnen cuatro factores esenciales para su determinación: *Gestión Gerencial, Logística Integral, Gestión Financiera y Talento Humano*.
- Tras haber realizado una investigación exhaustiva se encontraron modelos que miden la competitividad a nivel nacional, regional y empresarial; sin embargo, no existe uno que esté enfocado sólo en el sector comercial.
- Se observó que la mayoría de las personas encuestadas en el sondeo consideran *la Función Comercial y Logística, el Talento Humano, la Función Administrativa y la Función Financiera* como elementos primordiales para

medir la competitividad en las empresas comerciales, mostrando así gran similitud con los factores que conforman la definición planteada por las autoras.

- ➡ El modelo propuesto permite ubicar a la empresa en una escala de competitividad entre 0 puntos (No competitiva) y 100 puntos (Muy competitiva).
- ➡ El modelo planteado permite identificar el nivel de gestión en cada uno de los 8 factores considerados por el modelo.
- ➡ El modelo es aplicable a pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales.
- ➡ El grado de competitividad de una empresa se ve altamente influenciado por el contexto en el cual se desenvuelve, es decir, el tamaño, el sector al cual pertenece, la ubicación, el entorno competitivo, el comportamiento del mercado, entre otros.
- ➡ Se evidenciaron falencias en el diseño de la encuesta ya que algunas preguntas eran muy generales y/o las opciones de respuesta muy limitadas; lo anterior trae como consecuencia un sesgo en la valoración del modelo y por ende un nivel de competitividad inexacto.

## RECOMENDACIONES

- Se debe realizar una adaptación al modelo planteado con el objetivo de que también pueda ser aplicado a las microempresas del sector comercial del AMCO.
- Este estudio debe servir de base para ejecutar proyectos claves que lleven al conocimiento de los niveles de competitividad de las empresas pertenecientes a los subsectores comerciales más representativos del AMCO.
- Tras la implementación del modelo se recomienda la elaboración de un diagnóstico empresarial que permita conocer las debilidades y fortalezas en cada una de las áreas funcionales de la organización, esto con el fin de desarrollar estrategias y planes de mejoramiento continuo que conduzcan a la empresa a lograr una posición destacada frente a sus competidores.
- Con el objetivo de obtener resultados más precisos y reales en la determinación de la competitividad de las empresas comerciales, se sugiere incluir información cuantitativa en la estructura del modelo propuesto.
- Dadas las falencias encontradas en el diseño del cuestionario del modelo se propone la reformulación de aquellas preguntas que puedan originar resultados imprecisos.
- Dar a conocer la propuesta a entidades especializadas como FENALCO y la Cámara de Comercio para que capaciten a los empresarios del sector comercial de la región en términos de competitividad y los incentiven a conocer y mejorar su situación competitiva mediante el uso del modelo diseñado.

## BIBLIOGRAFÍA

ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en: [http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/Ct\\_14.pdf](http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/Ct_14.pdf)

BAENA MARULANDA, Ernesto y MONTOYA SUAREZ, Omar. Colombia frente al fenómeno de la competitividad En: Revista Scientia et Technica. N° 17 (Diciembre 2001) p. ISSN 0122-1701

COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA: EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS. En línea. Consultado el 4 de Julio de 2010.  
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

CONSIDERACIONES TEÓRICAS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. En línea .Consultado el 4 de Julio de 2010.  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73713208.pdf>

DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD: CONSENSO SOBRE SU DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE SU IMPACTO. En línea .Consultado el 4 de Julio de 2010.  
<http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.2Warner.pdf>

EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD. En línea. Consultado el 4 de Julio de 2010. <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>

ESTILOS GERENCIALES Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN EL SECTOR COMERCIO DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE-AMCO. Una mirada a los diez subsectores comerciales más representativos. Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DISEÑO ORGANIZATIVO: LA VENTAJA COMPETITIVA. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en: <http://elergonomista.com/3ab12.htm>. Elergonomista.com, recursos sobre Seguridad y Salud Laboral en internet

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD. En línea. Consultado el 4 de Julio de 2010. +  
<http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp>

FACTORES FINANCIEROS INTERNOS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. En línea. Consultado el 4 de Julio de 2010. <ftp://tesis.bbt.k.ull.es/ccssyhum/cs60.pdf>

GAVIRIA RÍOS, Mario Alberto y SIERRA SIERRA, Hedmann Alberto. Pobreza, inserción precaria y economía popular en Risaralda, Pereira: Grupo de Crecimiento Económico y Desarrollo, Universidad Católica Popular del Risaralda, Colombia.

INFORME MONITOR. Creando la ventaja Competitiva de Colombia. Estudio contratado por el Gobierno Nacional y las Cámaras de Comercio. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín: CCMA, Separata Especial Mayo 1994. p. 1-142.

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y DE LA COMUNICACIÓN EN VENEZUELA. En línea. Consultado el 4 de Julio de 2010 <http://www.oei.org.co/innovacion3.htm>

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: VARIABLE DETERMINANTE EN LA COMPETITIVIDAD. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA NUEVA PERSPECTIVA EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. En línea. Consultado el 15 de septiembre de 2010. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm)

LA IMPORTANCIA DE TENER UNA BUENA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. En línea. Consultado el 15 de septiembre de 2010. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/impoadminfra.htm>

LOCALIZACIÓN & CRITERIO INVISIBLE DE MERCADEO. En línea. Consultado el 6 de septiembre 2010. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/22/localizacion.htm>

LOMBANA, Jair y ROZAS GUTIÉRREZ Silvia. Marco Analítico de la Competitividad. Fundamentos para el estudio de la Competitividad regional. Revista Pensamiento y Gestión N° 26. Barranquilla: Universidad del Norte. Diciembre de 2008. ISSN 1657-6276. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/499>

LÓPEZ LÓPEZ, Paula Andrea y GUERRERO ARANGUREN. Gina Marcela. La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y

metodológica Junio de 2008.. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010.  
Disponible en: <http://www.ulibertadores.edu.co/index.php?idcategoria=2349#>

MODELOS GERENCIALES Y TÉCNICAS MODERNAS. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en:  
<http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/2008/07/modelos-gerenciales-y-tecnicas-modernas.html>

PREVE, Lorenzo. La rentabilidad de las empresas. IAE Business School. Universidad Austral. En Línea. Consultado el 15 de Septiembre de 2010. Disponible en:  
<http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/Item%20de%20prensa.aspx?itemid=29>

REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Ingeniería y competitividad, Competitividad, desarrollo e ingeniería. Volumen 9 N°1 (junio de 20 07).

SOLLEIRO, José Luis y CASTAÑÓN Rosario. Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. Universidad Autónoma de México. En Línea. Consultado el 5 de Agosto de 2010. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>

## **ANEXOS**



## Anexo A. Sondeo

### SONDEO

#### Definición propuesta de competitividad para una empresa comercial:

*“Capacidad de una empresa comercial para ingresar, posicionarse, sostenerse y conquistar nuevos mercados de manera exitosa a través del tiempo. La competitividad de este tipo de empresas está estrechamente relacionada con cuatro factores esenciales: **gestión gerencial, logística integral, talento humano y gestión financiera**; sin embargo, no se puede concebir la empresa como un ente aislado sino como parte de un sistema dinámico que involucra elementos políticos, socioeconómicos y culturales. La interacción de estos aspectos asociados a una mejora continua reúnen las condiciones necesarias para determinar qué tan competitiva es una empresa frente a sus rivales”.*

#### Factores a tomar en cuenta para medir la competitividad en las empresas comerciales:

¿Qué puntaje le daría a cada uno de los siguientes factores teniendo en cuenta que se quiere determinar el nivel de competitividad de una empresa comercial?

FACTORES	COMPONENTES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN
<b>Función Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo gerentes.</li> <li>Experiencia.</li> <li>Toma de decisiones.</li> </ul>	
<b>Función Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Normas legales y tributarias</li> </ul>	
<b>Función Comercial y Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Comercial establecida.</li> <li>Exportaciones.</li> <li>Mercadeo y Ventas.</li> <li>Experiencia en el mercado.</li> <li>Conocimiento de competidores.</li> <li>Gestión Proveedores.</li> <li>Gestión Producto.</li> <li>Gestión Precio.</li> <li>Gestión Plaza o Distribución.</li> <li>Gestión Promoción.</li> <li>Servicio al cliente.</li> <li>Alianzas estratégicas.</li> <li>Calidad total.</li> <li>Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul>	
<b>Función Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad.</li> <li>Endeudamiento.</li> <li>Administración financiera.</li> <li>Cumplimiento de obligaciones.</li> </ul>	
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional.</li> <li>Manejo del idioma inglés.</li> <li>Programas de capacitación y promoción.</li> <li>Salud y seguridad industrial.</li> <li>Evaluación del desempeño.</li> </ul>	
<b>Función Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria y equipos.</li> <li>Innovación Tecnológica.</li> <li>Vigilancia Tecnológica.</li> </ul>	
<b>Función Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política ambiental de la empresa.</li> </ul>	
<b>Factores Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación económica del país.</li> <li>Cambios tecnológicos.</li> <li>Factores políticos y legislativos.</li> <li>Factores socioculturales.</li> <li>Factores internacionales</li> </ul>	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

## Anexo B. Encuesta Determinación de la Competitividad.



### DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE (AMCO)



**OBJETIVO:** Conocer el desempeño de las empresas comerciales del AMCO en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad y generar estrategias de mejoramiento.

**Ciudad:** PEREIRA

**Fecha:** 29 DE NOVIEMBRE DE 2010

**Nombre de la empresa:** EMPRESA A.

**Subsector al que pertenece:** COMERCIAL

#### I. FUNCIÓN GERENCIAL

1. **Nivel educativo gerentes** ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria\_\_\_\_ Secundaria\_\_\_\_ Técnico\_\_\_\_ Tecnológico\_\_X\_\_\_\_ Universitario\_\_\_\_  
Posgrado\_\_\_\_

2. **Experiencia** ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1\_\_\_\_ 1 – 3\_\_\_\_ 3 – 5\_\_\_\_ Más de 5\_\_X\_\_

3. **Toma de decisiones** ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

- a. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.
- b. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.
- c. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

#### II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

1. **Planeación estratégica** ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (*Opción múltiple*)

Misión\_\_\_\_ Visión\_\_\_\_ Valores\_\_\_\_ Objetivos\_\_\_\_ Políticas\_\_\_\_ Resultados\_X\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_

2. **Estructura organizacional** La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (*Opción múltiple*)

Organigrama\_\_\_\_ Manual de funciones\_\_\_\_ Manual de procesos\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores

3. **Normas legales y tributarias** ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

4. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

#### III. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA

1. **Área comercial establecida** ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

2. **Exportaciones** ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. La participación del total de las ventas en el mercado internacional:
- Alta: más del 50% \_\_\_\_\_ Media: entre 16% y 49% \_\_\_\_\_ Baja: entre 1% y 15% \_\_\_\_\_ Nula: \_\_\_\_\_ no exporta \_\_\_\_\_
4. **Mercadeo y Ventas** ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?
- Crecimiento \_\_\_\_\_ Estables \_\_\_\_\_ Decrecimiento \_\_\_\_\_
5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_
7. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. **Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?
- Menos de 1 \_\_\_\_\_ 1-3 \_\_\_\_\_ 3-5 \_\_\_\_\_ Más de 5 \_\_\_\_\_
9. **Conocimiento de competidores** ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. **Gestión proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:
- Mucho \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_
11. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_
12. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (Opción múltiple)
- Hoja de Pedido. \_\_\_\_\_ Hoja de Evaluación del proveedor. \_\_\_\_\_ Lista de proveedores aceptados. \_\_\_\_\_ Registro de no conformidades de proveedor. \_\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_
14. **Gestión producto** ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
- Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_
16. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?
- Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

18. **Gestión precio** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (Opción múltiple)

☒ Costos ☐ Oferta ☐ Demanda ☐ Situación competitiva ☐ Ninguno de los anteriores

19. **Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

☒ Si ☐ No

20. **Gestión promoción** ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

☒ Si ☐ No

21. ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

☒ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Ninguna

22. **Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

☐ Si ☒ No

23. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

☐ Si ☒ No

24. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

☐ Alto ☒ Medio ☐ Bajo

25. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?

☒ Si ☐ No

26. **Alianzas estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

☒ Proveedores ☐ Clientes ☐ Empresas del sector  
☐ Universidades ☐ Instituciones gubernamentales ☐ Ninguno de los anteriores

27. **Calidad total** ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

☐ Si ☒ No

28. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

☐ Si ☒ No

29. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

☐ Si ☒ No

30. **Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

☐ Si ☒ No

31. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

☐ Si ☒ No

#### IV. **FUNCIÓN FINANCIERA**

1. **Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

- Si ☐ No ☐
2. ¿Considera que su negocio es rentable?  
Si ☐ No ☐
3. **Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es:  
0% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ Más de 70% ☐
4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:  
Hacer inversión ☐ Cubrir gastos ☐ No hace uso de ellas ☐
5. **Administración financiera** ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?  
Si ☐ No ☐
6. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?  
Si ☐ No ☐
7. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?  
Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Ninguna ☐
8. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?  
Si ☐ No ☐ En ocasiones ☐
9. **Cumplimiento de obligaciones** ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?  
Si ☐ No ☐ En ocasiones ☐

## V. **TALENTO HUMANO**

1. **Cultura organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?  
Si ☐ No ☐
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?  
Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:  
Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐
4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?  
Si ☐ No ☐ En ocasiones ☐
5. **Manejo del idioma inglés** En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:  
Nulo ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto ☐
6. **Programas de capacitación y promoción** ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?  
Si ☐ No ☐
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. **Salud y Seguridad Industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. **Evaluación del desempeño** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ No la realizan \_\_\_\_\_

#### VI. **FUNCIÓN TECNOLÓGICA**

1. **Maquinaria y Equipos** ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

0 – 5 \_\_\_\_\_ 5 – 10 \_\_\_\_\_ 10 – 15 \_\_\_\_\_ Más de 15 \_\_\_\_\_

2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. **Innovación tecnológica** ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

5. **Vigilancia tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?

Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

#### VII. **FUNCIÓN AMBIENTAL**

1. **Política ambiental de la empresa.** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### VIII. **FACTORES EXTERNOS:**

1. **Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

2. **Cambios tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?

Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

3. **Factores políticos y legislativos.** La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

4. **Factores socioculturales.** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

5. **Factores internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## Anexo C. Encuesta Determinación de la Competitividad.



### DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE (AMCO)



**OBJETIVO:** Conocer el desempeño de las empresas comerciales del AMCO en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad y generar estrategias de mejoramiento.

**Ciudad:** Pereira, Risaralda

**Fecha:** 1 de diciembre de 2010

**Nombre de la empresa:** Empresa B

**Subsector al que pertenece:** Comercio- Eléctrico

#### IX. FUNCIÓN GERENCIAL

4. **Nivel educativo gerentes** ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria\_\_\_\_ Secundaria\_\_\_\_ Técnico\_\_\_\_ Tecnológico\_\_\_\_ Universitario\_\_X\_\_\_\_  
Posgrado\_\_\_\_

5. **Experiencia** ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1\_\_\_\_ 1 – 3\_\_\_\_ 3 – 5\_\_\_\_ Más de 5\_\_X\_\_

6. **Toma de decisiones** ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

d. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.

e. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.

f. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

#### X. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

6. **Planeación estratégica** ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (*Opción múltiple*)

Misión\_\_X\_\_

Visión\_\_X\_\_ Valores\_\_X\_\_ Objetivos\_\_X\_\_ Políticas\_\_X\_\_ Resultados\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_

7. **Estructura organizacional** La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (*Opción múltiple*)

Organigrama\_\_X\_\_ Manual de funciones\_\_X\_\_ Manual de procesos\_\_X\_\_ Ninguno de los anteriores\_\_\_\_

8. **Normas legales y tributarias** ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?

Si \_\_X\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

Si \_\_X\_\_ No \_\_\_\_

10. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

Si \_\_X\_\_ No \_\_\_\_

#### XI. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA

32. **Área comercial establecida** ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?



- Si ☒ No ☐
- 33. Exportaciones** ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?
- Si ☐ No ☒
- 34.** La participación del total de las ventas en el mercado internacional:
- Alta: más del 50% ☐ Media: entre 16% y 49% ☐ Baja: entre 1% y 15% ☒ Nula: ☐ no exporta ☐
- 35. Mercadeo y Ventas** ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?
- Crecimiento ☐ Estables ☒ Decrecimiento ☐
- 36.** ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?
- Si ☐ No ☒
- 37.** ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?
- Si ☒ No ☐ Algunas veces ☐
- 38.** ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?
- Si ☒ No ☐
- 39. Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?
- Menos de 1 ☐ 1-3 ☐ 3-5 ☐ Más de 5 ☒
- 40. Conocimiento de competidores** ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
- Si ☐ No ☒
- 41. Gestión proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:
- Mucho ☒ Regular ☐ Poco ☐
- 42.** ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?
- Si ☒ No ☐ Algunas veces ☐
- 43.** ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?
- Si ☒ No ☐
- 44.** ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (*Opción múltiple*)
- Hoja de Pedido ☒ Hoja de Evaluación del proveedor ☒ Lista de proveedores aceptados ☐
- Registro de no conformidades de proveedor ☒ Ninguno de los anteriores ☐
- 45. Gestión producto** ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?
- Si ☐ No ☒
- 46.** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?
- Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☒ Ninguna ☐
- 47.** ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?
- Si ☒ No ☐
- 48.** ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?
- Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☒ Ninguna ☐

**49. Gestión precio** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (*Opción múltiple*)

Costos **X** Oferta \_\_\_\_\_ Demanda \_\_\_\_\_ Situación competitiva \_\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

**50. Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**51. Gestión promoción** ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**52.** ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Ninguna **X**

**53. Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**54.** ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**55.** ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto **X** Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

**56.** ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**57. Alianzas estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

Proveedores **X** Clientes \_\_\_\_\_ Empresas del sector \_\_\_\_\_  
Universidades \_\_\_\_\_  
Instituciones gubernamentales \_\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

**58. Calidad total** ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**59.** ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**60.** ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

Si **X** No \_\_\_\_\_

**61. Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

Si \_\_\_\_\_ No **X**

**62.** ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

Si \_\_\_\_\_ No **X**

## **XII. FUNCIÓN FINANCIERA**

**10. Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

Si ☒ No ☐

**11.** ¿Considera que su negocio es rentable?

Si ☒ No ☐

**12. Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es:

0% - 50% ☒ 51% - 70% ☐ Más de 70% ☐

**13.** La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:

Hacer inversión ☒ Cubrir gastos ☐ No hace uso de ellas ☐

**14. Administración financiera** ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?

Si ☒ No ☐

**15.** ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

Si ☒ No ☐

**16.** ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☒ Anual ☐ Ninguna ☐

**17.** ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?

Si ☒ No ☐ En ocasiones ☐

**18. Cumplimiento de obligaciones** ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

Si ☐ No ☒ En ocasiones ☐

### **XIII. TALENTO HUMANO**

**11. Cultura organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

Si ☒ No ☐

**12.** ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

Buena ☐ Regular ☒ Mala ☐

**13.** Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

Alto ☐ Medio ☒ Bajo ☐

**14.** ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

Si ☒ No ☐ En ocasiones ☐

**15. Manejo del idioma inglés** En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:

Nulo ☐ Bajo ☒ Medio ☐ Alto ☐

**16. Programas de capacitación y promoción** ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?

Si ☐ No ☒

17. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?

Si ☒ No ☐

18. **Salud y Seguridad Industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

Si ☒ No ☐

19. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

Si ☒ No ☐

20. **Evaluación del desempeño** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☒ No la realizan ☐

#### XIV. **FUNCIÓN TECNOLÓGICA**

6. **Maquinaria y Equipos** ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

0 – 5 ☐ 5 – 10 ☒ 10 – 15 ☐ Más de 15 ☐

7. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?

Si ☒ No ☐

8. **Innovación tecnológica** ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

Si ☐ No ☒

9. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?

Alto ☐ Moderado ☐ Bajo ☒

10. **Vigilancia tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?

Siempre ☐ Nunca ☒ Algunas veces ☐

#### XV. **FUNCIÓN AMBIENTAL**

3. **Política ambiental de la empresa.** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

Si ☒ No ☐

4. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?

Si ☐ No ☒

#### XVI. **FACTORES EXTERNOS:**

6. **Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

Alto ☐ Moderado ☒ Bajo ☐

7. **Cambios tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?

Siempre ☐ Nunca ☐ Algunas veces ☒

8. **Factores políticos y legislativos.** La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_ Bajo **X**

9. **Factores socioculturales.** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ En ocasiones **X**

10. **Factores internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?

Si \_\_\_\_ No **X**

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## Anexo D. Encuesta Determinación de la Competitividad.



### DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE (AMCO)



**OBJETIVO:** Conocer el desempeño de las empresas comerciales del AMCO en las diferentes áreas funcionales de la organización, con el fin de determinar su nivel de competitividad y generar estrategias de mejoramiento.

**Ciudad:** PEREIRA

**Fecha:** 12 DE ENERO DE 2010

**Nombre de la empresa:** EMPRESA C

**Subsector al que pertenece:** VIVERES Y ABARROTES

#### XVII. FUNCIÓN GERENCIAL

7. **Nivel educativo gerentes** ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Tecnológico \_\_\_\_\_ **Universitario** \_\_\_\_\_  
Posgrado \_\_\_\_\_

8. **Experiencia** ¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?

Menos de 1 \_\_\_\_\_ 1 – 3 \_\_\_\_\_ 3 – 5 \_\_\_\_\_ **Más de 5** \_\_\_\_\_

9. **Toma de decisiones** ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

- g. **El decisor 1:** toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.
- h. **El decisor 2:** toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.
- i. **El decisor 3:** toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.

#### XVIII. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

11. **Planeación estratégica** ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (*Opción múltiple*)

**Misión** \_\_\_\_\_ **Visión** \_\_\_\_\_ **Valores** \_\_\_\_\_ **Objetivos** \_\_\_\_\_ **Políticas** \_\_\_\_\_ **Resultados** \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

12. **Estructura organizacional** La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (*Opción múltiple*)

Organigrama \_\_\_\_\_ **Manual de funciones** \_\_\_\_\_ Manual de procesos \_\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

13. **Normas legales y tributarias** ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### XIX. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA

63. **Área comercial establecida** ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**64. Exportaciones** ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

**65.** La participación del total de las ventas en el mercado internacional:

Alta: más del 50% \_\_\_\_\_ Media: entre 16% y 49% \_\_\_\_\_ Baja: entre 1% y 15% \_\_\_\_\_ **Nula:** **no**  
**exporta** \_\_\_\_\_

**66. Mercadeo y Ventas** ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?

Crecimiento \_\_\_\_\_ **Estables** \_\_\_\_\_ Decrecimiento \_\_\_\_\_

**67.** ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**68.** ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

**69.** ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**70. Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

Menos de 1 \_\_\_\_\_ 1-3 \_\_\_\_\_ 3-5 \_\_\_\_\_ **Más de 5** \_\_\_\_\_

**71. Conocimiento de competidores** ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**72. Gestión proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:

**Mucho** \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_

**73.** ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

**74.** ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**75.** ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (*Opción múltiple*)

**Hoja de Pedido.** \_\_\_\_\_ **Hoja de Evaluación del proveedor.** \_\_\_\_\_ **Lista de proveedores**  
**aceptados.** \_\_\_\_\_  
**Registro de no conformidades de proveedor.** \_\_\_\_\_ **Ninguno de los anteriores** \_\_\_\_\_

**76. Gestión producto** ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_

**77.** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

**Mensual** \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

**78.** ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**79.** ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ **Anual** \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

80. **Gestión precio** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (Opción múltiple)

Costos\_\_\_\_ Oferta\_\_\_\_ Demanda\_\_\_\_ Situación competitiva\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores\_\_\_\_

81. **Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

82. **Gestión promoción** ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

83. ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

Mensual\_\_\_\_ Trimestral\_\_\_\_ Semestral\_\_\_\_ Anual\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_

84. **Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

85. ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

86. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

87. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

88. **Alianzas estratégicas.** Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

Proveedores\_\_\_\_ Clientes\_\_\_\_ Empresas del sector\_\_\_\_  
Universidades\_\_\_\_  
Instituciones gubernamentales\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores\_\_\_\_

89. **Calidad total** ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

90. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

91. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

92. **Investigación & Desarrollo** ¿La empresa tiene un departamento de Investigación & Desarrollo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

93. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

## XX. **FUNCIÓN FINANCIERA**

19. **Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?



Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Considera que su negocio es rentable?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. **Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es:

0% - 50% \_\_\_\_\_ 51% - 70% \_\_\_\_\_ Más de 70% \_\_\_\_\_

22. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:

Hacer inversión \_\_\_\_\_ Cubrir gastos \_\_\_\_\_ No hace uso de ellas \_\_\_\_\_

23. **Administración financiera** ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

26. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

27. **Cumplimiento de obligaciones** ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

## XXI. **TALENTO HUMANO**

21. **Cultura organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

23. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

24. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

25. **Manejo del idioma inglés** En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:

Nulo \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_

26. **Programas de capacitación y promoción** ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

28. **Salud y Seguridad Industrial** ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

29. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30. **Evaluación del desempeño** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ No la realizan \_\_\_\_\_

## XXII. **FUNCIÓN TECNOLÓGICA**

11. **Maquinaria y Equipos** ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

0 – 5 \_\_\_\_\_ 5 – 10 \_\_\_\_\_ 10 – 15 \_\_\_\_\_ Más de 15 \_\_\_\_\_

12. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. **Innovación tecnológica** ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

15. **Vigilancia tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?

Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

## XXIII. **FUNCIÓN AMBIENTAL**

5. **Política ambiental de la empresa.** ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## XXIV. **FACTORES EXTERNOS:**

11. **Situación económica del país.** La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

12. **Cambios tecnológicos.** ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?

Siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

13. **Factores políticos y legislativos.** La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?

Alto \_\_\_\_\_ Moderado \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

- 14. Factores socioculturales.** ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

- 15. Factores internacionales.** La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***